

**HỌC PHẦN:**  
**VĂN HÓA KINH DOANH VÀ TINH THẦN KHỞI NGHIỆP**  
**MỤC LỤC**

<b>CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN VỀ VĂN HÓA KINH DOANH</b>	<b>2</b>
1.1. Khái quát chung về văn hóa	5
1.2. Khái quát chung về văn hóa kinh doanh	12
<b>CHƯƠNG 2. TRIẾT LÝ KINH DOANH</b>	<b>28</b>
2.1. Khái niệm triết lý kinh doanh	29
2.2. Các hình thức biểu hiện của triết lý kinh doanh	30
2.3. Hình thức văn bản triết lý kinh doanh	36
2.4. Vai trò của triết lý kinh doanh trong quản lý và phát triển doanh nghiệp	38
2.5. Cách thức xây dựng triết lý kinh doanh của doanh nghiệp	43
<b>CHƯƠNG 3. ĐẠO ĐỨC KINH DOANH</b>	<b>49</b>
3.1. Khái luận về đạo đức kinh doanh	50
3.2. Các khía cạnh thể hiện của đạo đức kinh doanh	66
3.3. Phương pháp phân tích và xây dựng đạo đức trong kinh doanh	91
<b>CHƯƠNG 4. VĂN HÓA DOANH NHÂN</b>	<b>100</b>
4.1. Khái niệm và vai trò của doanh nhân	103
4.2. Khái niệm văn hóa doanh nhân	106
4.3. Ảnh hưởng của văn hóa doanh nhân tới văn hóa doanh nghiệp	107
4.4. Các nhân tố tác động đến văn hóa doanh nhân	108
4.5. Các bộ phận cấu thành văn hóa doanh nhân	111
4.6. Hệ thống tiêu chuẩn đánh giá văn hóa doanh nhân	123
<b>CHƯƠNG 5. VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP</b>	<b>127</b>
5.1. Khái luận về văn hoá doanh nghiệp	128
5.2. Tác động của văn hoá doanh nghiệp tới hoạt động của doanh nghiệp	130
5.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến văn hoá doanh nghiệp	131
5.4. Các giai đoạn hình thành và cơ cấu thay đổi văn hoá doanh nghiệp	137

# CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN VỀ VĂN HÓA KINH DOANH

## Hướng dẫn học

*Để học tốt chương này, sinh viên cần tham khảo các phương pháp học sau:*

☐ Học đúng lịch trình của môn học theo tuần, làm các bài luyện tập đầy đủ và tham gia thảo luận trên diễn đàn.

☐ Đọc tài liệu:

1. Dương Thị Liễu (chủ biên) (2011): *Giáo trình Văn hóa kinh doanh*. Nhà xuất bản Đại học KTQD, Hà Nội. Chương 1 – Tổng quan về văn hóa kinh doanh.

2. Fons Trompenaars & Charles Hampden Turner (2006): *Chinh phục các đột song văn hóa*, NXB Tri Thức. Phần 1: Giới thiệu về văn hóa; phần 3: Ý nghĩa của văn hóa.

☐ Sinh viên làm việc theo nhóm và trao đổi với giảng viên trực tiếp tại lớp học hoặc qua email.

## Nội dung

Bài này tập trung phân tích khái niệm, đặc trưng, các nhân tố tác động, các nhân tố cấu thành và vai trò của văn hoá kinh doanh.

## Mục tiêu

Sau khi học bài này, sinh viên cần thực hiện được các công việc sau:

- ☐ Trình bày được khái niệm, các yếu tố cấu thành và chức năng của văn hóa;
- ☐ Phân tích được khái niệm, đặc trưng của văn hóa kinh doanh;
- ☐ Làm sáng tỏ các nhân tố tác động và các nhân tố cấu thành văn hóa kinh doanh;
- ☐ Phân tích được lợi ích của văn hóa kinh doanh trong hoạt động kinh doanh.

## **Tình huống dẫn nhập**

### **Sự suy sụp của Vinashin**

Tập đoàn Kinh tế Vinashin được thành lập theo Quyết định số 103/QĐ – TTg của Thủ tướng Chính phủ ban hành ngày 15/5/2006 và Quyết định 104 QĐ – TTg thành lập Công ty mẹ Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam. Tập đoàn Kinh tế Vinashin là một Tập đoàn đa sở hữu, trong đó sở hữu Nhà nước là chi phối, bao gồm các doanh nghiệp 100% vốn Nhà nước, đã xây dựng được đội ngũ trên 70.000 cán bộ, công kỹ thuật, trong đó nhiều người có tay nghề khá, 28 nhà máy đóng tàu đang hoạt động có trình độ công nghệ tiên tiến. Riêng trong thời kỳ từ năm 1996 – 2006, đạt tốc độ tăng trưởng khá cao (bình quân từ 35 – 40%/năm), kinh doanh có lãi. Giai đoạn 10 năm đầu thành lập được coi là thời kỳ hoàng kim của Vinashin và ngành đóng tàu Việt Nam. Từ chỗ chỉ có 23 đơn vị thành viên, đến năm 2006, Vinashin có 170 đơn vị, nhiều con tàu hiện đại ra đời, đưa tốc độ tăng trưởng bình quân của Vinashin đạt con số ấn tượng 40%.

Việc hình thành, phát triển Tập đoàn Vinashin mạnh mẽ làm nòng cốt trong việc phát triển ngành công nghiệp tàu thủy của đất nước, đáp ứng nhu cầu kinh tế quốc dân, quốc phòng, an ninh là chủ trương đúng đắn, rất cần thiết, phù hợp với các Nghị quyết liên quan của Đảng. Tuy nhiên, đến 2010, Vinashin gặp nhiều khó khăn rất lớn, bộc lộ nhiều yếu kém, sai phạm nghiêm trọng: đầu tư mở rộng quá nhanh, quy mô lớn, một số dự án trái với quy hoạch được phê duyệt, dàn trải trên nhiều lĩnh vực, địa bàn, có lĩnh vực không liên quan đến công nghiệp đóng và sửa chữa tàu biển, trong đó nhiều lĩnh vực kém hiệu quả, có nhiều công ty, dự án thua lỗ nặng nề. Tình hình tài chính đứng trước bờ vực phá sản: theo số liệu ban đầu, ước tính dư nợ hiện đang rất lớn, lên tới khoảng 86.000 tỉ đồng (trong tổng tài sản của tập đoàn là hơn 104.000 tỷ đồng); nợ đến hạn phải trả khoảng trên 14.000 tỉ đồng; tỉ lệ nợ phải trả trên vốn chủ sở hữu gấp gần 11 lần, khó có khả năng tự cân đối dòng tiền. Đến hết năm 2009, Vinashin không còn bảo toàn được vốn Nhà nước giao, để thâm hụt gần 5.000 tỷ đồng. Sản xuất, kinh doanh bị đình trệ; bị mất hoặc giảm nhiều đơn đặt hàng; nhiều dự án đầu tư dở dang, không hiệu quả. Tình hình nội bộ diễn biến phức tạp: hơn 70.000 cán bộ, công nhân viên lo lắng do việc làm và thu nhập giảm; đã có khoảng

17.000 công nhân chuyển việc hoặc bỏ việc; 5.000 công nhân bị mất việc làm; nhiều công nhân của một số nhà máy, xí nghiệp bị chậm trả lương trong nhiều tháng...

Những hạn chế, yếu kém nêu trên xuất phát từ nhiều nguyên nhân chủ quan và khách quan, song nguyên nhân chủ quan vẫn là chủ yếu. Trước hết là do trình độ cán bộ lãnh đạo, quản lý của Công ty mẹ và các đơn vị thành viên của Vinashin chưa đáp ứng được yêu cầu

quản trị một tập đoàn kinh tế lớn, đặc biệt là người đứng đầu còn hạn chế về năng lực, có biểu hiện thiếu trách nhiệm, tùy tiện, cá nhân, báo cáo không trung thực, cố ý làm trái, vi phạm pháp luật trong việc chấp hành các quy định của Nhà nước, quyết định của Thủ tướng Chính phủ khi chỉ đạo các hoạt động đầu tư, dự án, vốn cho sản xuất kinh doanh, sử dụng vốn và bố trí cán bộ. Lãnh đạo Tập đoàn, trước hết là Hội đồng Quản trị và người đứng đầu với chức năng đại diện trực tiếp chủ sở hữu đã có nhiều khuyết điểm, sai lầm trong tổ chức, quản lý, điều hành, nhất là trong việc xác định lĩnh vực sản xuất, kinh doanh, tổ chức quản lý các công ty con, công ty liên kết, tiến hành các hoạt động đầu tư xây dựng, quản lý vốn, tài chính, vay và trả nợ; trong một thời gian ngắn đã mở rộng quá nhanh quy mô tập đoàn, nhất là mở ra rất nhiều công ty con, công ty liên kết; mở sang một số lĩnh vực không phải là những chuyên ngành phục vụ cho nhiệm vụ chính của mình. Tập đoàn đã chậm xây dựng Điều lệ hoạt động và các quy định quản lý tài chính khác như quy chế quản lý tài chính, quy chế quản lý đầu tư xây dựng, các định mức kinh tế kỹ thuật...

Sự suy sụp của Vinashin còn có nguyên nhân chủ quan từ trách nhiệm của một số cơ quan quản lý Nhà nước có liên quan ở Trung ương và địa phương; cụ thể và chủ yếu là: Một số cơ quan tham mưu liên quan thuộc Chính phủ, một số địa phương và một số cơ quan chức năng kiểm tra, giám sát ở Trung ương có thiếu sót, khuyết điểm trong việc thực hiện chức năng quản lý Nhà nước và chức năng đại diện chủ sở hữu Nhà nước đối với Tập đoàn; chưa sát sao giám sát, kiểm tra chặt chẽ và đánh giá đúng, kịp thời về công tác tổ chức, cán bộ và tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh, thực hiện định hướng chiến lược phát triển của Tập đoàn theo tinh thần Nghị quyết Trung ương 3 (khóa IX) và Kết luận số 45 – KL/TW, ngày 10/4/2009 của Bộ Chính trị về việc thí điểm mô hình tập đoàn kinh tế; đến nay vẫn chưa phê duyệt được Điều lệ tổ chức, hoạt động và Quy chế quản lý tài chính của Công ty mẹ – Tập đoàn Vinashin; từ năm 2006 – 2009 tuy đã qua 11 lần kiểm toán, kiểm tra, thanh tra nhưng vẫn không phát hiện được đầy đủ, kết luận đúng tình hình và những yếu kém, khuyết điểm nghiêm trọng của Tập đoàn, chưa đưa ra được những biện pháp chấn chỉnh, ngăn chặn, xử lý kịp thời, có hiệu quả, mặc dù những biểu hiện về những khó khăn, khuyết điểm của Vinashin đã được cơ quan thông tin đại chúng và dư luận phản ánh, cảnh báo từ sớm và nhiều lần. Thủ tướng Nguyễn Tấn Dũng trong một phiên đăng đàn cũng đã nhận lỗi vì những yếu kém, khuyết điểm của Chính phủ trong lãnh đạo, quản lý, điều hành, giám sát các tập đoàn kinh tế, điển hình là Vinashin.

Nguyên nhân khách quan của sự suy sụp của Vinashin là do mô hình tập đoàn còn đang trong giai đoạn thí điểm, chưa có sơ kết, tổng kết, đánh giá hiệu quả; thể chế, cơ chế

còn thiếu hoặc chưa đồng bộ. Đồng thời còn do khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh tế thế giới gần đây đã ảnh hưởng nặng nề đến phát triển ngành công nghiệp đóng tàu, vận tải biển, trong đó có Vinashin.

Vinashin lúc đó như đứng trên bờ vực khi tài chính kiệt quệ, nhiều công ty con phải đóng cửa hoặc chuyển giao sang cho Tập đoàn Dầu khí Việt Nam (PVN) và Tổng Công ty Hàng hải Việt Nam (Vinalines), lãnh đạo thì bị kỷ luật, cách chức, kết án do những sai phạm trong quản lý, điều hành. Tuy nhiên, với quan điểm không để cho Vinashin phá sản nhằm xây dựng ngành công nghiệp đóng tàu phục vụ phát triển kinh tế biển, năm 2010, đề án tái cơ cấu Vinashin ra đời với mục tiêu sớm ổn định sản xuất kinh doanh của tập đoàn, có lãi, trả được nợ, tích lũy và phát triển.

Hãy:

1. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến văn hóa kinh doanh của Tập đoàn Vinashin.
2. Từ tình huống Vinashin, rút ra bài học gì?

## 1.1. Khái quát chung về văn hóa

### 1.1.1. Khái niệm văn hóa

#### □ Tiếp cận về ngôn ngữ

Thuật ngữ văn hoá bắt nguồn từ xuất phát từ tiếng La tinh là *cultus* 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 hoá là việc đem *cái văn* (cái đẹp, cái tốt, cái đúng) để cảm hoá, giáo dục và hiện thực hoá trong thực tiễn, đời sống.

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*.

#### □ Hiểu theo nghĩa hẹp

Theo nghĩa hẹp, văn hoá được giới hạn theo bề sâu hoặc bề rộng, theo không gian, thời gian hoặc chủ thể bao gồm văn hoá nghệ thuật, văn hoá ẩm thực, văn hóa kinh doanh,

trình độ văn hoá, nếp sống văn hoá; văn hoá Nam Bộ, văn hoá Phương Đông; văn hoá Việt Nam, văn hoá đại chúng...

#### □ **Hiểu theo nghĩa rộng**

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. Cách hiểu này chủ yếu đề cập đến văn hóa ở góc độ các giá trị tinh thần.

UNESCO 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”

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”.

Định nghĩa này khẳng định văn hoá 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. Theo đó, 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; đồng thời văn hóa còn bao gồm cả các sản phẩm tinh thần mà các cá nhân hay cộng đồng sáng tạo ra trong lịch sử.

#### **1.1.2. Các yếu tố cấu thành văn hóa**



Hình: Các yếu tố cấu thành văn hóa

## **Ngôn ngữ**

Ngôn ngữ là sự thể hiện rõ nét nhất của văn hóa vì nó là phương tiện quan trọng nhất để chuyển 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.

Ngôn ngữ không chỉ là những từ được nói hoặc viết ra mà bản thân ngôn ngữ rất đa dạng, nó bao gồm ngôn ngữ có lời (verbal language) và ngôn ngữ không lời (non – verbal language).

## **Tôn giáo và tín ngưỡng**

*Tôn giáo và tín ngưỡng* là niềm tin sâu sắc vào một điều gì đó vô hình, nhưng nó chi phối toàn bộ đời sống con người (ví dụ: Thiên chúa giáo – Chúa, Phật giáo – Phật Tổ, Bồ Tát).

*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. *Tôn giáo và tín ngưỡng* dĩ nhiên có ảnh hưởng quyết định đến hành vi và ứng xử của các nhà kinh doanh.

## **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.

*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.* 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 cùng một hiện tượng hay sự vật.

## **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.

### **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.

### **Thẩm mỹ**

*Thẩm mỹ* là sự hiểu 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.

### **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 tiên bộ kỹ thuật. Giáo dục cũng giúp cung cấp những cơ sở hạ tầng cần thiết để phát triển khả năng quản trị.

### **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 của 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*, bao gồm tất cả *những sáng tạo hữu hình* được biểu hiện trong các giá trị vật chất của con người.

#### **1.1.3. Chức năng và vai trò của văn hóa**

##### **1.1.3.1. Chức năng của văn hoá**



□ **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. 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 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 hoá phải có chức năng này. Văn hoá là sự sáng tạo của con người theo quy luật của cái đẹp, nói cách khác con người nhào nặn hiện thực hướng tới cái đẹp, trong đó văn học nghệ thuật là biểu hiện tập trung nhất của sự sáng tạo ấy. Đồng thời, với tư cách là khách thể của văn hoá, con người tiếp nhận chức năng này của văn hoá và tự thanh lọc mình theo hướng vươn tới cái đẹp khắc phục cái xấu trong mỗi con người.

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

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

### **1.1.3.2. Vai trò của văn hoá đối với sự phát triển xã hội**

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

Có quan điểm cho rằng sự phát triển của các quốc gia chính là sự tăng trưởng cao về mặt kinh tế. Quan điểm này có nguồn gốc từ lý luận “*quyết định luật kinh tế*” cho rằng kinh tế quy định, quyết định mọi mặt của đời sống xã hội và vì vậy, phát triển kinh tế bằng

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

Để lập lại sự cân bằng giữa tự nhiên và con người, giữa tăng trưởng kinh tế với ổn định và phát triển hài hoà, trình độ phát triển của các quốc gia không chỉ căn cứ vào sự tăng trưởng hay sự phát triển kinh tế của nó, mà thước đo sự phát triển quốc gia căn cứ vào mức độ phát triển con người (*HDI – Human development index*).

Đó là một hệ thống gồm ba chỉ tiêu cơ bản: (1) mức độ phát triển kinh tế đo bằng mức sống bình quân của người dân (GDP/người); (2) tiến bộ về y tế đo bằng tuổi thọ trung bình của người dân; (3) trình độ hay tiến bộ về giáo dục căn cứ vào tỷ lệ người biết chữ và số năm đi học trung bình của người dân.

Như vậy, mục đích hay mục tiêu cao cả nhất của các quốc gia phải là sự phát triển con người toàn diện, là việc nâng cao chất lượng sống cho nhân dân chứ không phải là mục tiêu phát triển kinh tế hay phát triển một số bộ phận, một số mặt nào đó của đời sống xã hội. Và văn hoá theo nghĩa rộng nhất – nghĩa được sử dụng phổ biến – với tư cách là phương thức sống và sự phát triển con người toàn diện – chính là mục tiêu tối thượng cho sự phát triển của các quốc gia.

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

#### **□ Văn hoá là động lực của sự phát triển xã hội**

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

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

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

o *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.

o *Thứ ba*: Các loại hình văn hoá nghệ thuật, các sản phẩm văn hoá hữu hình và vô hình nếu được khai thác và phát triển hợp lý sẽ tạo ra sự giàu có về đời sống vật chất và tinh thần của quốc gia, tạo động lực thúc đẩy phát triển xã hội.

#### **□ Văn hoá là linh hồn và hệ điều tiết của phát triển**

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

Nhân tố văn hoá có mặt trong mọi công tác, hoạt động xã hội và thường tác động tới con người một cách gián tiếp, vô hình tạo ra các “*khuôn mẫu*” xã hội. Do đó, văn hoá

đóng vai trò điều tiết, dẫn dắt sự phát triển thể hiện ở mọi mặt của đời sống xã hội: Chính trị, hành chính Nhà nước, phát triển kinh tế, giáo dục, ngoại giao... sự định hướng và tác động của văn hoá sẽ mạnh mẽ hơn, hiệu quả hơn nếu

Nhà nước tổ chức nghiên cứu tìm ra hệ thống các giá trị của văn hoá dân tộc và chính thức phát huy, phát triển bản sắc của dân tộc trong mọi mặt và quá trình phát triển xã hội.

## **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 lợi, còn nếu là động từ thì kinh doanh là một hoạt động – là việc thực hiện một, một số hoặc tất cả các công đoạn của quá trình đầu tư từ sản xuất đến tiêu thụ sản phẩm hoặc cung ứng các dịch vụ trên thị trường.

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

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

kinh doanh 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. Theo đó, 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 hoá kinh doanh là toàn bộ các giá trị văn hoá 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 hoá 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 hoá kinh doanh là một phương diện của văn hoá 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 cố nhiên không lấy các giá trị của văn hoá làm mục đích trực tiếp, song nghệ thuật kinh doanh, từ việc tạo vốn ban đầu, tìm địa bàn kinh doanh, mặt hàng kinh doanh cách thức tổ chức thực hiện chiến lược kinh doanh, tiếp thị sản phẩm, dịch vụ và bảo hành sau bán... được “thăng hoa” lên với những biểu hiện và giá trị tốt đẹp thì kinh doanh cũng là biểu hiện sinh động văn hoá của con người.*

*Văn hoá 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 hoá kinh doanh**

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

#### **1. Triết lý kinh doanh**

2. Đạo đức kinh doanh
3. Văn hóa doanh nhân
4. Văn hóa doanh nghiệp
5. Văn hóa ứng xử trong kinh doanh

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

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

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

□ **Tính chủ quan:** Văn hoá kinh doanh là sự thể hiện quan điểm, phương hướng, chiến lược và cách thức tiến hành kinh doanh của một chủ thể kinh doanh cụ thể. Tính chủ

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

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

□ **Tính kế thừa:** Cũng giống như văn hoá, văn hoá kinh doanh là sự tích tụ của tất cả các hoàn cảnh. Trong quá trình kinh doanh, mỗi thế hệ sẽ cộng thêm các đặc trưng riêng biệt của mình vào hệ thống văn hoá kinh doanh trước khi truyền lại cho thế hệ sau. Thời gian qua đi, những cái cũ có thể bị loại trừ nhưng sự sàng lọc và tích tụ qua thời gian sẽ làm cho các giá trị của văn hoá kinh doanh trở nên giàu có, phong phú và tinh khiết hơn. Sự hình thành nên phẩm chất của các nhà lãnh đạo công ty Trung Cương – 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 bản lĩnh, mạnh mẽ và đầy tinh thần dám làm dám chịu khi lấy trách nhiệm cá nhân của mình trước tổng thống Đài Loan để bảo đảm cho sự hoạt động lớn mạnh của công ty với điều kiện phải giảm bớt sự can thiệp của Nhà nước. Sau một thời gian, kết quả đúng như cam kết, Trung Cương đã trở thành một doanh nghiệp Nhà nước lớn nhất và thành đạt nhất của Đài Loan trong lĩnh vực sản xuất thép. Kế thừa sau đó là giám đốc Lưu Tăng Thích cũng luôn hoàn thành được sứ mệnh của Trung Cương. Dần dần, bản lĩnh mạnh mẽ, tinh thần dám làm dám chịu trở thành những đặc trưng được kế thừa và không thể thiếu của những người lãnh đạo công ty.

□ **Tính học hỏi:** Có những giá trị của văn hoá kinh doanh không thuộc về văn hoá dân tộc hay văn hoá xã hội và cũng không phải do các nhà lãnh đạo sáng lập ra. Những giá



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

□ **Tính tiến hoá:** Kinh doanh rất sôi động và luôn luôn thay đổi, do đó, văn hoá kinh doanh với tư cách là bản sắc của chủ thể kinh doanh cũng luôn tự điều chỉnh cho phù hợp với trình độ kinh doanh và tình hình mới. Đặc biệt 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 tiên 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 đề bạt hoặc hợp tác kinh tế nhiều khi không chỉ dựa trên năng lực, phẩm chất mà bị tính địa phương chi phối ít nhiều. Tuy nhiên, khi được chuyển đổi sang nền kinh tế thị trường, khi lợi ích bền vững của các chủ thể kinh doanh phụ thuộc vào những quyết định và hành động của họ thì tính địa phương cục bộ sẽ dần bị thủ tiêu, và thay vào đó, kết quả đạt được, năng lực và phẩm chất sẽ là những tiêu chí để đánh giá và lựa chọn.

Tính tập quán, tính cộng đồng, tính dân tộc, tính chủ quan, tính khách quan, tính kế thừa, tính học hỏi và tính tiến hoá là tám đặc trưng của văn hoá kinh doanh với tư cách là một bộ phận của văn hoá dân tộc và văn hoá xã hội. Tuy nhiên, kinh doanh cũng là một hoạt động có những nét khác biệt so với các hoạt động khác như chính trị, pháp luật, gia đình... nên ngoài tám đặc trưng trên, văn hoá kinh doanh có những nét đặc trưng riêng phân biệt với văn hoá các lĩnh vực khác.

Điều này được thể hiện rõ nét ở hai đặc trưng sau của văn hoá kinh doanh:

□ *Thứ nhất, văn hoá kinh doanh xuất hiện cùng với sự xuất hiện của thị trường.*

Nếu như văn hoá nói chung (văn hoá xã hội) ra đời ngay từ thừa bình minh của xã hội loài

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

□ *Thứ hai, văn hoá kinh doanh phải phù hợp với trình độ kinh doanh của chủ thể kinh doanh.* Văn hoá kinh doanh là sự thể hiện tài năng, phong cách và thói quen của các nhà kinh doanh, vì vậy nó phải phù hợp với trình độ kinh doanh của nhà kinh doanh đó. Ví dụ như: Quan điểm, thái độ, phong cách làm việc của doanh nhân Việt Nam thời kinh tế nông nghiệp, tự cung, tự cấp chắc chắn sẽ không thể nào quá nhanh nhạy và sắc bén, còn khi đã chuyển sang nền kinh tế thị trường thì tác phong chậm chạp và 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 hoá 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 tính tập thể, khoảng cách phân cấp của xã hội, tính linh hoạt chuyển đổi giữa các tầng lớp xã hội, tính đối lập giữa nam quyền và nữ quyền, tính thận trọng... là những thành tố của văn hoá xã hội tác động rất mạnh mẽ đến văn hoá kinh doanh. Ví dụ: Trong nền văn hoá mà chủ nghĩa cá nhân được coi trọng, quan niệm cá nhân hành động vì lợi ích của bản thân hoặc những người thân trong gia đình rất phổ biến. Ngược lại, trong nền văn hoá coi trọng chủ nghĩa tập thể quan niệm con người thuộc về một tổ chức có liên kết chặt chẽ với nhau, trong đó tổ chức chăm lo cho lợi ích cá nhân còn các cá nhân phải hành động và ứng xử theo lợi ích của tổ chức. Văn hoá kinh doanh Mỹ là điển hình của văn hoá kinh doanh đề cao chủ nghĩa cá nhân. Ở các công ty Mỹ, cá nhân là người ra quyết định và tự chịu trách nhiệm về quyết định của mình, thành tích cá nhân rất được coi trọng. Người Mỹ sẵn sàng bỏ việc nếu tìm được chỗ làm tốt hơn cũng như một công ty Mỹ sẵn sàng sa thải nhân viên nếu thấy họ không cần thiết nữa. Văn hoá kinh doanh Nhật, ngược lại, là điển hình của văn hoá kinh doanh đề cao chủ nghĩa tập thể, phương châm của người Nhật là *“tập thể nghĩ, cá nhân tôi hành động”*. Các công ty Nhật quan tâm đến thành viên trên tinh thần *“xí nghiệp là nhất”*: Tổ chức sinh nhật cho từng thành viên, chỗ ăn chỗ ở cho cả gia đình nhân viên. Đòi 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 hoá xã hội có những giá trị đặc trưng riêng và có hệ quả đặc thù đối với hoạt động kinh doanh. Chẳng hạn như tính kỷ luật và trung thành trong các doanh nghiệp của Nhật Bản, sự chính xác trong các ngân hàng Thụy Sĩ, sự năng động, sáng tạo và hiện đại trong các doanh nghiệp Mỹ, sự hào hoa đến lãng mạn của các doanh nghiệp Pháp và Ý, sự thân thiện trong các doanh nghiệp của Nga hay sự lạnh lùng trong các doanh nghiệp Đức và Anh.

## □ **Thể chế xã hội**

Thể chế là yếu tố hàng đầu, có vai trò tác động chi phối tới văn hóa kinh doanh mỗi nước. Thể chế 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 thể chế là các quan hệ xã hội, cho nên để tương ứng với các quan hệ xã hội, người ta chia ra: thể chế chính trị, thể chế kinh tế, thể chế văn hóa xã hội, thể chế hành chính,...

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 thể chế, phải tuân thủ các nguyên tắc, thủ tục hành chính, sự quản lý của Nhà nước về kinh tế. Do vậy có thể nói, *thể chế chính trị, thể chế kinh tế, thể chế hành chính, thể 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... 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.

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,... 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,... 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 doanh nghiệp, hệ thống

pháp luật, chính sách thương mại... là những yếu tố ảnh hưởng 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 hoá 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 hoá 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 muốn 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 hoá để khai thác và sử dụng các nguồn lực khan hiếm như vốn, tài nguyên, lực lượng lao động, khoa học công nghệ sao cho hiệu quả nhất. Đồng thời, sự cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường cũng buộc các nhà kinh doanh phải có đạo đức, tôn trọng con người, có cuộc sống trong sạch, có tác phong tự chủ, năng động sáng tạo, có tinh thần dám nghĩ, dám làm, dám chấp nhận rủi ro, dám chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động của mình – đó chính là *bản lĩnh văn hoá của nhà kinh doanh* trong nền kinh tế thị trường. Tuy nhiên, kinh tế thị trường cũng tác động tiêu cực đến văn hoá kinh doanh bởi vì chính nền kinh tế thị trường là mảnh đất của chủ nghĩa cá nhân, chủ nghĩa thực dụng vô đạo đức, đặc biệt kích thích các hoạt động giao tiếp với các hành vi ứng xử nhằm đạt được lợi ích cá nhân, lối sống “*vì lợi bỏ nghĩa*”, “*lợi mình hại người*” còn tồn tại phổ biến. Mối quan hệ giữa người với người thường được đánh giá qua những phương tiện như của cải, quyền lực, vì thế nó làm cho tình người và đạo lý làm người có những xáo trộn nhất định.

#### □ **Quá trình toàn cầu hoá**

Toàn cầu hoá 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 hoá diễn ra sự giao lưu giữa các nền văn hoá kinh doanh, đã bổ sung thêm giá trị mới cho văn hoá kinh doanh mỗi nước, làm phong phú thêm kho tàng kiến thức về kinh doanh, biết cách chấp nhận những luật chơi chung, những giá trị chung để cùng hợp tác phát triển.

Đồng thời trong quá trình này, các giá trị văn hoá truyền thống của các quốc gia được khơi dậy, làm tôn vinh tên tuổi của quốc gia đó trên thị trường thế giới. 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 điển hình. Nền kinh tế toàn cầu làm cho môi trường kinh doanh biến đổi nhanh hơn và nâng các chuẩn mực văn hoá lên cao, điều đó đòi hỏi các chủ thể phải xây dựng được nền văn hoá có tính thích nghi, có sự tin cậy cao độ để cạnh tranh thành công.

#### **□ Sự khác biệt và sự giao lưu văn hoá**

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

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 hoá riêng của họ. Cuộc sống càng hiện đại, cung cách buôn bán càng phát triển thì họ càng được tự do hơn trong lựa chọn. Do đó, nhu cầu, thẩm mỹ, trình độ dân trí về kinh tế của khách hàng tác động trực tiếp tới văn hoá kinh doanh của các chủ thể kinh doanh.

#### □ 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 bài 2).

### **1.2.4. Vai trò của văn hoá kinh doanh**

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

#### **1.2.4.1. Văn hoá kinh doanh là phương thức phát triển sản xuất kinh doanh bền vững**

Hoạt động kinh doanh được thúc đẩy bằng nhiều động cơ khác nhau, trong đó động cơ kiếm được nhiều lợi nhuận là động cơ quan trọng nhất. Tuy nhiên, sẽ chưa thật là đầy đủ nếu chúng ta khẳng định “mọi cuộc kinh doanh đều bị thúc đẩy hoặc dẫn dắt chỉ bằng mục tiêu lợi nhuận và nhà kinh doanh nào cũng chỉ hoạt động vì sự ích kỷ và giàu có của bản thân” bởi vì những lý do sau đây:

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

*Thứ hai*, lợi nhuận dù quan trọng – song không phải 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 hoá điều chỉnh.

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

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

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

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

□ Còn kiểu *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... 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 kiểu 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 hóa 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 phương thức 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 tổn hại đến các truyền thống và tập quán tốt đẹp của người dân. Ngoài ra, việc sử dụng các nhân tố văn hóa có thể gia tăng giá trị hàng hoá và dịch vụ, ví dụ như sử dụng gam màu nâu và các họa tiết hoa văn dân tộc trong thiết kế thời trang của Việt Nam.

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

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

Văn hoá kinh doanh hướng dẫn toàn bộ hoạt động giao lưu, giao tiếp trong kinh doanh. Đặc biệt là trong mối quan hệ giữa mua và bán, khi giao tiếp với khách hàng, chúng ta có những lời chào và lời nói tế nhị nhã nhặn và lịch sự, có những dịch vụ hậu mãi thích hợp thì sẽ tạo được mối quan hệ lâu dài với khách hàng và lúc này văn hoá kinh doanh sẽ thực sự trở thành một nguồn lực vô cùng quan trọng đối với chủ thể kinh doanh trong quá trình hoạt động. Ngoài ra, trong thái độ với đối tác làm ăn, với đối thủ cạnh tranh mà có văn hoá 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 thoả mãn được những mong muốn của xã hội. Kinh doanh không chỉ chú trọng đến lợi nhuận đơn thuần mà còn phải quan tâm thích đáng đến trách nhiệm xã hội của các chủ thể kinh doanh. Các phúc lợi xã hội mà các chủ thể được hưởng đã quy định họ phải có nghĩa vụ đóng góp thoả đáng cho xã hội. Việc đóng góp cho ngân sách Nhà nước, tham gia hoạt động xã hội từ thiện, tôn trọng những quy phạm đạo đức trong quan hệ xã hội, quan hệ kinh doanh, tôn trọng các giá trị truyền thống là thái độ văn hoá tối thiểu của các chủ thể.

Mặt khác trách nhiệm xã hội của các chủ thể kinh doanh còn là việc chi phối từ khâu xây dựng kế hoạch, hình thành chiến lược kinh doanh, chiến lược phát triển đến việc tổ chức kinh doanh và phân phối lợi nhuận, tham gia các hoạt động xã hội từ thiện, bảo vệ môi trường sinh thái. Đó chính là tính nhân văn của hoạt động kinh doanh.

### **1.2.4.3. Văn hoá kinh doanh là điều kiện đẩy mạnh kinh doanh quốc tế**

Khi trao đổi thương mại buôn bán quốc tế đương nhiên sẽ tạo ra cơ hội tiếp xúc giữa các nền văn hoá khác nhau của các nước. Và việc *hiểu văn hoá của quốc gia đến kinh doanh là một điều kiện quan trọng của thành công trong kinh doanh quốc tế*. Quốc gia bán hàng và dịch vụ, trên chừng mực nào đó đưa văn hoá của mình đến nước đó, và đồng thời cũng phải có sự hiểu biết nhất định về văn hoá của nước sở tại như phong tục, tập quán

để trên cơ sở đó có những phương tiện tiếp xúc khi giao dịch, khi đàm phán thương mại phù hợp với nền văn hoá của quốc gia đó.

Và một nhiệm vụ nữa cao cả hơn của văn hoá trong giao lưu giao tiếp kinh doanh đó là thông qua việc tìm kiếm và cung cấp hàng hoá cho thị trường quốc tế, giới thiệu những nét đẹp, những tinh hoa của văn hoá dân tộc mình cho bạn bè thế giới. Thông qua giao lưu văn hoá sẽ làm biến đổi một cách tế nhị và dần dần thói quen, thị hiếu và sở thích của người bản địa, và những thay đổi này sẽ mở ra thị trường mới cho các nhà sản xuất. Ngày nay, trong điều kiện hợp tác quốc tế, nhiều trường hợp giao lưu văn hoá lại đi trước và thúc đẩy sự giao lưu kinh tế.

### **Tóm lược cuối bài**

□ *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 hoá kinh doanh là toàn bộ các giá trị văn hoá 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 hoá 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.

## CHƯƠNG 2. TRIẾT LÝ KINH DOANH

### Nội dung chính của chương:

- Khái niệm triết lý kinh doanh;
- Các hình thức thể hiện của triết lý kinh doanh;
- Vai trò của triết lý kinh doanh;
- Cách thức xây dựng triết lý kinh doanh.

### Mục tiêu:

Bài học trang bị cho sinh viên các kiến thức về triết lý kinh doanh. Sau khi học xong chương này, sinh viên sẽ:

- Hiểu được khái niệm triết lý kinh doanh;
- Hiểu được các hình thức thể hiện của triết lý kinh doanh;
- Hiểu vai trò của triết lý kinh doanh đối với sự phát triển của doanh nghiệp;
- Hiểu được cách thức xây dựng triết lý kinh doanh.

### Tình huống dẫn nhập

#### Sự thiếu vắng triết lý kinh doanh trong nhiều doanh nghiệp Việt Nam

Khi nhận xét về các doanh nghiệp Việt Nam, nhiều chuyên gia nước ngoài cho rằng: “đa số các doanh nghiệp của Việt Nam hiện nay đều không có triết lý kinh doanh và chiến lược kinh doanh dài hạn”.

Thực tế đã cho thấy, đây là một nhận xét đúng. Các doanh nghiệp của Việt Nam, đa số là doanh nghiệp nhỏ và vừa chỉ tập trung tìm kiếm lợi nhuận trước mắt với tầm nhìn ngắn hạn. Đây cũng chính là một trong những lý do khiến nhiều doanh nghiệp Việt Nam chưa quan tâm đến vấn đề văn hóa kinh doanh, vấn đề xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp hay sự phát triển bền vững của doanh nghiệp mình.

Hiện nay Việt Nam đã là thành viên của WTO, các doanh nghiệp Việt Nam đang phải đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt với các doanh nghiệp nước ngoài. *Vậy doanh nghiệp Việt Nam cần phải làm gì để có thể tồn tại và phát triển lâu bền?*

## NỘI DUNG CHƯƠNG 2

### 2.1. Khái niệm triết lý kinh doanh

Có một số cách hiểu về triết lý kinh doanh dựa trên các cách tiếp cận khác nhau. Tuy nhiên, theo quan niệm phổ biến nhất thì *triết lý kinh doanh là những tư tưởng khái quát sâu sắc được chất lọc, đúc rút từ thực tiễn kinh doanh có tác dụng định hướng, chỉ dẫn cho hoạt động của các chủ thể kinh doanh.*

Dựa trên những niềm tin căn bản, định hướng giá trị các chủ thể kinh doanh sẽ đúc rút từ thực tiễn kinh doanh những tư tưởng mang tính chất khái quát, sâu sắc. Những tư tưởng này sẽ được coi là kim chỉ nam để định hướng cho hoạt động của doanh nghiệp. Trong môi trường kinh doanh hiện đại, khi tham gia vào các hoạt động kinh doanh, ngoài mục tiêu lợi nhuận thì các chủ thể kinh doanh còn hướng tới các giá trị chân, thiện, mỹ. Đây là các giá trị mang tính nhân bản, gắn liền với con người, là những giá trị mà mọi người đều hướng tới. Khi chủ thể kinh doanh lựa chọn và kết hợp các giá trị nhân văn vào trong triết lý kinh doanh thì nó sẽ có tác động sâu sắc đến tình cảm của khách hàng, của đối tác, của các thành viên trong doanh nghiệp và của cả xã hội.

Có thể nói triết lý kinh doanh là một trong những biểu hiện của văn hoá trong hoạt động kinh doanh. Vì vậy, lãnh đạo doanh nghiệp cần phải lựa chọn một hệ thống các giá trị và triết lý hành động đúng đắn đủ để có thể làm động lực lâu dài và mục đích phấn đấu chung cho tổ chức. Hệ thống các giá trị và triết lý này cũng phải phù hợp với mong muốn và chuẩn mực hành vi của các đối tượng hữu quan.

Ví dụ Tập đoàn Viễn thông quân đội Viettel được biết đến là một doanh nghiệp rất chú trọng đến văn hóa kinh doanh. Triết lý kinh doanh của tập đoàn là: luôn tôn trọng và đáp ứng các nhu cầu của khách hàng. Câu khẩu hiệu (slogan): “Hãy nói theo cách của bạn” đã thể hiện cho triết lý kinh doanh đó. Biểu tượng (logo) của công ty là hai dấu ngoặc kép phối hợp với nhau tạo thành hình êlip, bên trong hình êlip chia thành 3 mảng màu, trên là màu xanh, giữa là màu trắng và dưới là màu vàng. Giải thích cho ý nghĩa của biểu tượng này, ông Nguyễn Mạnh Hùng, hiện nay là Tổng giám đốc của công ty cho rằng: Khi chúng ta tôn trọng ý kiến của một ai đó, chúng ta thường trích dẫn câu nói của họ ở trong ngoặc kép. Dấu ngoặc kép trong logo của Viettel thể hiện rằng Viettel luôn tôn trọng khách hàng, luôn để khách hàng nói theo cách của họ. Hai dấu ngoặc kép phối hợp với nhau tạo thành hình êlip, có ý nghĩa biểu trưng cho sự năng động, tính linh hoạt, luôn luôn thay đổi, luôn phát triển (theo quan niệm của người phương Tây). Nhưng sự linh hoạt, thay đổi ấy lại ôm lấy sự ổn định là 3 mảng màu ở bên trong hình êlip: màu xanh là màu của trời (thiên), màu

trắng là màu của người (nhân) và màu vàng là màu của đất (địa). Ba màu kết hợp với nhau tạo thành thiên thời, địa lợi, nhân hòa. Đây là ba yếu tố tạo nên sự phát triển bền vững (theo quan niệm của người phương Đông). Như vậy, thông điệp của Viettel với xã hội là họ sẽ phát triển doanh nghiệp bằng sự kết hợp giá trị tinh thần của phương Tây và phương Đông.

Ở Nhật Bản, hầu như tất cả các doanh nghiệp đều có triết lý kinh doanh. Họ coi triết lý kinh doanh như kim chỉ nam của doanh nghiệp trong suốt quá trình kinh doanh. Triết lý kinh doanh tạo dựng hình ảnh của doanh nghiệp trong ngành và trong xã hội. Nó có ý nghĩa định hướng xuyên suốt cho doanh nghiệp phát triển trong một thời gian dài. Thông qua triết lý kinh doanh, các doanh nghiệp Nhật Bản xác định một hệ giá trị cốt lõi làm nền tảng cho sự phát triển. Những giá trị cốt lõi này góp phần gắn kết mọi người trong doanh nghiệp và làm cho khách hàng và xã hội biết đến doanh nghiệp.

Hơn nữa, các doanh nghiệp Nhật Bản sớm ý thức được tính xã hội hóa ngày càng tăng của các hoạt động sản xuất kinh doanh cho nên họ coi triết lý kinh doanh còn là một lời quảng bá cho thương hiệu, thể hiện bản sắc của doanh nghiệp. Ví dụ, triết lý kinh doanh của Panasonic Corporation là: Tinh thần xí nghiệp phục vụ đất nước, kinh doanh là đáp ứng phần lớn nhu cầu của người tiêu dùng trên toàn thế giới với giá cả phải chăng. Còn Honda thì có phương châm: Không mô phỏng, kiên trì sáng tạo, độc đáo và dùng con mắt của thế giới mà nhìn vào vấn đề. Hãng Sony luôn nổi tiếng với phương châm: Sáng tạo là lý do tồn tại của chúng ta.

## **2.2. Các hình thức biểu hiện của triết lý kinh doanh**

Thông thường, triết lý kinh doanh của doanh nghiệp thường biểu hiện trong bản sứ mệnh của doanh nghiệp; Hệ thống mục tiêu của doanh nghiệp; Hệ thống các giá trị của doanh nghiệp.

### **2.2.1. Sứ mệnh 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, được chắt lọc, sâu sắc. Sứ mệnh kinh doanh là một bản tuyên bố “lý do tồn tại” của doanh nghiệp, còn gọi là quan điểm, tôn chỉ, nguyên tắc, mục đích kinh doanh của doanh nghiệp. Nó là lời tuyên bố 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 cần 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 cụ thể 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 nhất quán tới tất cả các thành viên của tổ chức, 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 đạo đức kinh doanh cơ bản của doanh nghiệp

### **Đặc điểm của một bản tuyên bố sứ mệnh**

- **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 thoả 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 thoả 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.

- **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, vì vậy những nhiệm vụ này cũng phải mang tính hiện thực và khả thi. Nói cách khác, sứ mệnh của doanh nghiệp phải định hướng cho doanh nghiệp vươn tới những cơ hội mới, phù hợp với năng lực của doanh nghiệp.



- **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: câu “sản xuất ra những sản phẩm chất lượng cao với chi phí thấp nhất” nghe rất hay nhưng nó quá chung chung 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 đã được ban lãnh đạo xác định. Có thể phân tích từng bản tuyên bố sứ mệnh theo những tiêu chí kể trên.

<b>Ví dụ: Bản tuyên bố sứ mệnh thực tế</b>	
<b>Bản tuyên bố sứ mệnh phản ánh vai trò của tổ chức trong môi trường của mình</b>	
<b>Tổ chức</b>	Sứ mệnh.
<b>Nhà sản xuất thiết bị văn phòng</b>	Công việc của chúng tôi là giúp giải quyết những vấn đề hành chính, khoa học và nhân lực.
<b>Hiệp hội tín dụng</b>	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.
<b>Tập đoàn lớn</b>	Biến những công nghệ mới thành những sản phẩm thương mại có thể bán được.

<b>Bản tuyên bố sứ mệnh phản ánh vai trò của tổ chức trong môi trường của mình</b>	
<b>Công ty giấy bao bì sản phẩm tiêu dùng</b>	Phát triển và làm marketing những sản phẩm không ăn được để đựng thực phẩm.
<b>Bộ y Tế</b>	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.



<b>Nhà sản xuất thiết bị gia dụng</b>	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.
---------------------------------------	--

<b>Minh họa : Sứ mệnh của một số công ty</b>	
<b>Honda</b>	Hiển dăng mình cho việc cung cấp những sản phẩm hiệu quả cao với giá phải chăng trên toàn thế giới.
<b>Samsung</b>	Hoạt động kinh doanh là để đóng góp vào sự phát triển đất nước
<b>Unilever</b>	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.
<b>Trung Nguyên</b>	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.
<b>FPT</b>	“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”.

### **2.2.2. Hệ thống các mục tiêu cơ bản của doanh nghiệp**

Sứ mệnh của doanh nghiệp thường được cụ thể hoá 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 công ty hoạt động... Các công ty Nhật thường xác lập các mục tiêu ngoài

việc hướng đến lợi nhuận của công ty thì vấn đề trách nhiệm xã hội, đảm bảo lợi ích của cộng đồng, nâng cao vị thế của quốc gia là những vấn đề luôn được chú trọng.

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

- Có thể biến thành những biện pháp cụ thể;
- 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;
- Thiết lập thứ tự ưu tiên lâu dài trong doanh nghiệp;
- Tạo thuận lợi cho việc 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 chuyển 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.

<b>Minh họa: Các mục tiêu của doanh nghiệp</b>	
<b>Tổ chức</b>	Sứ mệnh.
<b>Vị thế trên thị trường</b>	Làm cho các nhãn hiệu của mình trở thành số một về thị phần trong lĩnh vực của chúng.
<b>Việc đổi mới</b>	Trở thành người dẫn đầu trong việc tung ra các sản phẩm mới bằng cách chi ít nhất là 7% doanh số bán cho nghiên cứu và phát triển.
<b>Năng suất</b>	Sản xuất tất cả các sản phẩm một cách có hiệu quả xét theo năng suất của lực lượng lao động.
<b>Các nguồn tài nguyên vật chất và tài chính</b>	Bảo vệ và duy trì tất cả các nguồn tài nguyên – Trang thiết bị, nhà xưởng, hàng dự trữ và vốn.
<b>Khả năng sinh lời</b>	Đạt tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư hàng năm ít nhất là 15%.
<b>Thành tích và trách nhiệm của Ban lãnh đạo</b>	Nhận thức rõ những lĩnh vực quan trọng cần quản trị sâu sát và liên tục.
<b>Thành tích và thái độ của nhân viên</b>	Duy trì mức độ hài lòng của nhân viên phù hợp với các ngành tương tự như ngành mình.

<b>Trách nhiệm xã hội</b>	Khi có thể thì đáp ứng tốt nhất những kỳ vọng của xã hội và những nhu cầu về môi trường.
---------------------------	--

### 2.2.3. Hệ thống các giá trị của doanh nghiệp

Giá trị của một doanh nghiệp là những niềm tin căn bản 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 đối tượng hữu quan như: người sở hữu, những nhà quản trị, đội ngũ những người lao động, khách hàng và các đối tượng khác có liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp. Các thành viên trong doanh nghiệp dù là lãnh đạo hay người lao động đều có nghĩa vụ thực hiện các giá trị đã được xây dựng. Những giá trị này bao gồm:

- Giá trị cốt lõi của doanh nghiệp: là yếu tố quy định những chuẩn mực chung và là niềm tin lâu dài của một tổ chức.
- Các nguyên lý hướng dẫn hành động, định hướng cho hành vi của tổ chức, có vai trò rất quan trọng trong nội bộ tổ chức.

Có 2 cách xây dựng hệ thống giá trị:

- Các giá trị đã hình thành theo lịch sử, được các thế hệ lãnh đạo cũ lựa chọn hoặc hình thành một cách tự phát trong doanh nghiệp.
- Các giá trị mới mà thế hệ lãnh đạo đương nhiệm mong muốn xây dựng để doanh nghiệp ứng phó với tình hình mới.

Mỗi một công ty thành công 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 mà công ty xác định để 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. 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 cách khác, nó là một bảng các tiêu chuẩn đạo đức trong kinh doanh của công ty.

<b>Minh họa 2.4: Hệ thống giá trị của Oracle</b>
<p><i>Tóm tắt về giá trị đạo đức trong kinh doanh của Oracle, được coi như nguyên tắc kinh doanh cơ bản của Oracle, là:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Đức liêm chính;</li> <li>• Tôn trọng lẫn nhau;</li> </ul>

- 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.

### 2.3. Hình thức văn bản triết lý kinh doanh

Hình thức tồn tại của văn bản triết lý kinh doanh rất phong phú đa dạng. Triết lý kinh doanh được thể hiện bằng nhiều hình thức và mức độ khác nhau:

- Có nhiều văn bản triết lý doanh nghiệp được in ra trong các cuốn sách nhỏ phát cho nhân viên (chẳng hạn như bộ triết lý của công ty Trung Ương); có thể là một văn bản nêu rõ thành từng mục như 7 quan niệm kinh doanh của IBM; một số doanh nghiệp chỉ có triết lý kinh doanh dưới dạng một vài câu khẩu hiệu chứ không thành văn bản.

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 tập đoàn Panasonic, 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 sứ mệnh, hệ thống mục tiêu, hệ thống giá trị của doanh nghiệp, 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.

- 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 chi tiết, 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 hướng dẫn hành vi của nhân viên.

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

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

<b>Minh họa: Hình thức thể hiện triết lý kinh doanh của một số doanh nghiệp</b>
<b>Bảy quan niệm kinh doanh của công ty IBM ở Nhật Bản</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tôn trọng cá nhân;</li> <li>2. Dịch vụ thường xuyên tốt nhất;</li> <li>3. Bảo đảm độ an toàn;</li> <li>4. Điều hành công việc một cách tốt nhất, nhanh nhất;</li> <li>5. Trách nhiệm đối với cổ đông;</li> <li>6. Mua bán, trao đổi sòng phẳng;</li> <li>7. Đóng góp cho công ty.</li> </ol>
<b>Ba chiến lược chính của Samsung</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nhân lực và con người (quan trọng nhất);</li> <li>2. Công việc kinh doanh tiến hành hợp lý;</li> <li>3. Hoạt động kinh doanh là để đóng góp vào sự phát triển đất nước.</li> </ol>
<b>Công thức Q+ S + C &amp; V của McDonald's</b>
<p>Q (Quality): chất lượng</p> <p>S (Service) : phục vụ.</p> <p>C (Cleanliness) :sạch sẽ.</p> <p>V (Value): giá trị.</p>

### Mười nguyên tắc vàng của công ty Disney

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

## 2.4. Vai trò của triết lý kinh doanh trong quản lý và phát triển doanh nghiệp

### 2.4.1. Triết lý kinh doanh là cốt lõi của văn hoá doanh nghiệp, tạo ra phương thức phát triển bền vững của doanh nghiệp

Văn hoá doanh nghiệp là cơ sở đảm bảo cho một doanh nghiệp kinh doanh có văn hoá và bằng phương thức này, nó có thể phát triển một cách bền vững. Văn hoá doanh nghiệp gồm nhiều yếu tố cấu thành, mỗi thành tố của văn hoá doanh nghiệp có một vị trí, vai trò khác nhau trong một hệ thống chung, trong đó, hạt nhân của nó là các triết lý và hệ giá trị

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, bất kể có sự thay đổi về lãnh đạo. Do đó, *triết lý doanh nghiệp là cơ sở bảo tồn phong thái và bản sắc văn hoá của doanh nghiệp.* Akio Morita, cựu Chủ tịch công ty Sony nhận xét: “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”.* 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 tụn mủn, và để tránh người mất thì chính sự cũng mất. Các công ty Panasonic, Honda, Hitachi, Sony, IBM... là những công ty có lịch sử lâu đời và trải qua nhiều chủ tịch hãng nhưng triết lý của các công ty này về cơ bản vẫn được duy trì.

Triết lý doanh nghiệp là tài sản tinh thần của doanh nghiệp, là yếu tố tinh thần thấm sâu vào toàn thể doanh nghiệp, từ đó hình thành một sức mạnh thống nhất, tạo ra một hợp lực hướng tâm chung. Không phải ngẫu nhiên mà ở Nhật Bản, khoảng 200 ngàn thành viên của hãng Panasonic 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, có động lực phấn đấu vì những mục tiêu cao cả. Do vậy, *triết lý kinh doanh là cơ sở để thống nhất hành động của người lao động trong một sự hiểu biết chung về mục đích và giá trị của doanh nghiệp.*

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

#### **2.4.2. Triết lý kinh doanh 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 mệnh, tôn chỉ của công ty) có vai trò:

- Thiết lập một tiếng nói chung hoặc môi trường của doanh nghiệp. Đảm bảo nhất trí về mục đích trong doanh nghiệp. Định rõ mục đích của doanh nghiệp và chuyển dịch các mục đích này thành các mục tiêu cụ thể.
- Nội dung triết lý kinh doanh rõ ràng là điều kiện hết sức cần thiết để thiết lập các mục tiêu và soạn thảo các chiến lược một cách có hiệu quả. Một kế hoạch mang tính chiến

lược bắt đầu với một sứ mệnh kinh doanh đã được xác định một cách rõ ràng. Triết lý kinh doanh (thể hiện rõ qua bản sứ mệnh) được chuẩn bị kỹ được xem như bước đầu tiên trong quản trị chiến lược.

- Triết lý kinh doanh cung cấp cơ sở hoặc tiêu chuẩn để phân phối nguồn lực của tổ chức. Sứ mệnh hay mục đích của doanh nghiệp là một yếu tố môi trường bên trong có ảnh hưởng đến các bộ phận chuyên môn như sản xuất, kinh doanh, marketing, tài chính và quản trị nhân sự. Mỗi bộ phận chuyên môn hay tài vụ này phải dựa vào mục đích hay sứ mệnh của công ty để đề ra mục tiêu của bộ phận mình (ví dụ:

Triết lý kinh doanh của IBM với mục đích: *“đứng đầu thị trường về khoa học kỹ thuật của sản phẩm”* nên nó cần một bầu không khí văn hoá sáng tạo để nuôi dưỡng thúc đẩy sáng kiến mới. Công ty này cần đào tạo cho nhân viên có kỹ năng khoa học kỹ thuật cao để nuôi dưỡng và phát triển kỹ thuật cao. Do đó phải có chính sách lương bổng và tiền thưởng phù hợp để duy trì và động viên các nhân viên có năng suất lao động cao nhất và có nhiều sáng kiến).

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

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

Triết lý doanh nghiệp có vai trò định hướng, 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 đối chiếu triết lý doanh nghiệp với các dự định hành động cũng như các kế hoạch chiến lược trong giai đoạn xây dựng. Họ nhận thức được rằng nếu làm trái với sứ mệnh và các giá trị của công ty thì kế hoạch sẽ bị thất bại và họ sẽ bị xử lý kỷ luật rất nặng.

Ví dụ như ở **HP**: Các cán bộ quản lý thường dựa vào triết lý kinh doanh để phân tích, lựa chọn các khả năng trước khi đưa ra một quyết định kinh doanh.

**Sony**: Vào thời kỳ mới ra đời, Ibuka đã chế tạo thành công chiếc radio thu sóng ngắn. Sản phẩm bán chạy, nhiều người đề nghị ông mở rộng sản xuất mặt hàng này nhưng ông kiên quyết từ chối. Vì ông tuân thủ triết lý kinh doanh của công ty là “tìm kiếm những điều mới lạ chưa từng thấy để phục vụ toàn thế giới” nên để thực hiện lý tưởng cao đẹp này, “chúng tôi không chỉ nhằm vào sản xuất radio không thôi”. Việc sáng chế ra những sản phẩm mới sau đó như máy thu thanh bỏ túi, tivi bán dẫn, đèn hình màu triniton, máy Walkman... đã chứng tỏ giới quản lý Sony đã trung thành với triết lý của mình và đã thành công với nó.

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

Phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp liên quan tới công tác tuyển dụng, đào tạo, tổ chức và sử dụng, đãi ngộ và thúc đẩy... đội ngũ của nó. Nếu đặt ra mục tiêu xây dựng một nguồn nhân lực thống nhất, phát huy các yếu tố nhân văn của nguồn lực trung tâm này để làm chủ thể cho phương thức phát triển bền 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.* Văn hoá FPT thể hiện rõ trong “*phong cách FPT*” và “*tinh thần FPT*”, với một số giá trị được xác định: (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.

Công tác giáo dục – đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có vai trò quan trọng đối với sự phát triển của mỗi doanh nghiệp. Nhiều công ty thành công trên thế giới đã rất chú trọng vấn đề này. Họ có chính sách tập huấn cho các nhân viên ngay từ khi mới được tuyển dụng. Trong đó thì triết lý doanh nghiệp là một trong những nội dung mà các nhân viên phải học đầu tiên. Với việc vạch ra lý tưởng và mục tiêu kinh doanh (thể hiện rõ ở phần sứ mệnh), triết lý kinh doanh giáo dục cho công nhân viên chức đầy đủ về lý tưởng, về công việc và trong một môi trường văn hoá tốt, nhân viên sẽ tự giác hoạt động, phấn đấu vươn lên, ở họ có lòng trung thành và tinh thần lao động hết mình vì doanh nghiệp. Sự tôn trọng các giá trị chung và hành động phù hợp với các chuẩn mực hành vi trong văn bản triết lý sẽ giúp nhân viên nuôi dưỡng lòng tự tin và tinh thần trung thành với sự nghiệp của công ty – nơi mà phẩm giá và sự nghiệp của họ được đảm bảo. Ở công ty IBM, toàn thể công nhân viên từ lâu đã được hướng dẫn, được giáo dục bởi một mục tiêu: *“Kính trọng đối với mọi người, phục vụ khách hàng tốt nhất, mọi nhân viên công ty phải có thành tích tối ưu”*.

Trong nhiều thập niên, IBM là công ty thu được nhiều doanh lợi nhất, các mục tiêu đó lý giải cho thành tích của công ty. Nhằm giáo dục lý tưởng cho nhân viên, không phải vô cớ mà Konosuke Matsushita, người sáng lập hãng Matsushita (nay đổi tên thành Panasonic) đã yêu cầu tất cả thành viên phải thuộc lòng triết lý của hãng thông qua hát bài Chính ca và 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 tinh thần và trái tim của công nhân. Nếu được tổ chức học một cách trang trọng và đúng mức, triết lý kinh doanh sẽ truyền được lý tưởng và giá trị cao cả của doanh nghiệp tới từng thành viên. Nó không những có vai trò làm cho văn hóa doanh nghiệp phát triển mà nó còn có tác dụng làm cho cuộc sống riêng của mỗi nhân viên trở nên tốt đẹp hơn do họ thấm nhuần được những lý tưởng nhân văn ấy. Konosuke Matsushita cũng đồng thời là một nhà giáo dục có uy tín hàng đầu ở Nhật Bản, cho rằng khi dùng người trong kinh doanh không thể bỏ qua một trong hai mặt có liên quan tới cuộc sống của họ: Lương và sứ mệnh.

Đối với một người bình thường, theo Matsushita *“sứ mệnh chiếm một nửa, lương bổng chiếm một nửa”*. Theo các triết lý này, ông đã giáo dục đội ngũ cán bộ, công nhân viên của mình một cách thường xuyên, liên tục về sứ mệnh và các giá trị công ty mà ông đã vạch

ra. Ngày nay tất cả nhân viên của hãng Panasonic tại Nhật Bản vẫn hát bài Chính ca và đọc thuộc Bộ luật đạo lý hàng ngày để lý tưởng và triết lý của công ty thấm sâu vào trái tim, khối óc rồi biến thành động lực làm việc của 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 phận, nghĩa vụ của mỗi thành viên đối với doanh nghiệp, với thị trường khu vực và xã hội nói chung.* Triết lý doanh nghiệp chứa đựng trong nó những chuẩn mực đạo đức và nguyên tắc hành động để biểu dương những hành vi tốt và hạn chế những hành vi xấu. Vì vậy mà yếu tố đạo lý được chú trọng khi soạn thảo các quyết định trong kinh doanh, sự tôn trọng các nguyên tắc đạo đức là cơ sở để đánh giá tinh thần trách nhiệm cá nhân. Trong triết lý của các công ty ưu tú những đức tính tốt như trung thực, liêm chính, tính đồng đội và sẵn sàng hợp tác, tôn trọng cá nhân, tôn trọng kỷ luật... thường được nêu ra.

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

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

## **2.5. Cách thức xây dựng triết lý kinh doanh của doanh nghiệp**

### **2.5.1. Những điều kiện cơ bản để xây dựng triết lý kinh doanh**

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

Có một số doanh nghiệp mới thành lập, trong những tháng năm đầu tiên chưa đặt ra vấn đề về triết lý kinh doanh do doanh nghiệp thường gặp phải những khó khăn chồng chất và chưa chắc chắn về khả năng tồn tại trên thương trường. Thực tế đã cho thấy 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 50%.

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 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.

Các yếu tố bản lĩnh, phẩm chất đạo đức của lãnh đạo doanh nghiệp có tác động trực tiếp tới sự ra đời và nội dung của triết lý kinh doanh do họ đề xuất. Nếu một nhà lãnh đạo doanh nghiệp kém năng lực thì họ sẽ không có khả năng 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, không có chủ kiến của bản thân về công việc kinh doanh, không nghĩ đến sự phát triển lâu dài và bền vững của công ty thì họ cũng không xây dựng được triết lý của công ty. 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 họ khó có thể đưa ra triết lý kinh doanh tích cực.

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 mà họ đã lựa chọn tới mọi nhân viên của doanh nghiệp.

Trong thực tế, những nhà lãnh đạo doanh nghiệp này có phong thái như một nhà truyền giáo, rất say sưa với sứ mệnh và có niềm tự hào về truyền thống thành đạt của công ty theo một triết lý đặc thù của doanh nghiệp đó.

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

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

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

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

Tính đồng thuận của đội ngũ cán bộ, công nhân viên đối với sự ra đời và nội dung của triết lý doanh nghiệp sẽ cao hơn nếu mọi người có quyền thảo luận, tham gia vào việc xây dựng văn bản này. Nói khác đi, quá trình hoàn thiện văn bản triết lý doanh nghiệp phải diễn ra công khai, dân chủ mở rộng.

*Yêu cầu này có liên quan tới điều kiện 3 đã nói trên:*

Muốn có sự đồng thuận của nhân viên đối với triết lý thì những tác giả đầu tiên của nó – bộ phận lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp – phải có đủ uy tín và chiếm được lòng tin,

tình cảm quý trọng của những người còn lại trong công ty. Như vậy, doanh nghiệp cần có một môi trường bên trong lành mạnh và nền văn hoá doanh nghiệp tốt đẹp.

### **2.5.2. Cách thức xây dựng triết lý kinh doanh**

Việc xây dựng triết lý kinh doanh, với tư cách là tài sản tinh thần của doanh nghiệp không phải là một điều dễ dàng mà nó phải là sự nỗ lực của người lãnh đạo và các thành viên của doanh nghiệp. Thông thường, triết lý kinh doanh của doanh nghiệp có thể hình thành theo ba cách:

- **Cách thứ nhất:** Thông qua quá trình hoạt động của doanh nghiệp, người chủ doanh nghiệp tổng kết, đúc rút kinh nghiệm rồi khái quát hóa thành những quan điểm mang tính triết lý để chỉ đạo hoạt động kinh doanh.

Ví dụ, tập đoàn Matsushita Electric của Nhật Bản bắt đầu thành lập từ năm 1917 nhưng phải đến năm 1930 mới có triết lý kinh doanh chính thức của mình. Hoặc công ty Hewlett Parkard (H.P) của Mỹ phải mất đến 20 năm mới hoàn thiện được triết lý kinh doanh. Có thể coi đây là cách hình thành và hoàn thiện tự nhiên của triết lý kinh doanh của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp lớn, có truyền thống lâu đời thường sử dụng cách này, nếu như công việc kinh doanh của họ ổn định và phát triển. Phương pháp này đòi hỏi người chủ doanh nghiệp phải là người có tâm huyết, kiên trì, có khả năng đúc rút kinh nghiệm từ thực tiễn hoạt động kinh doanh để tìm ra triết lý kinh doanh của doanh nghiệp.

- **Cách thứ hai:** Ở một số doanh nghiệp, do nhận thức được vai trò của văn hóa kinh doanh, có nhu cầu cấp thiết phải xây dựng triết lý kinh doanh, người chủ doanh nghiệp hoặc bộ phận chuyên trách sẽ soạn thảo triết lý kinh doanh của doanh nghiệp, sau đó lấy ý kiến đóng góp của tập thể thành viên của doanh nghiệp để hoàn thiện.

Theo cách này, người chủ doanh nghiệp hoặc bộ phận soạn thảo sẽ nghiên cứu toàn diện các đặc trưng nổi bật của doanh nghiệp, các giá trị cốt lõi mà doanh nghiệp theo đuổi, các quan niệm về đạo đức, các nguyên tắc kinh doanh, mục tiêu của doanh nghiệp... sau đó, họ có thể tập hợp thành văn bản và gửi xuống các phòng ban, các đơn vị trực thuộc để khuyến khích mọi người thảo luận, góp ý hoàn chỉnh. Những vấn đề thống nhất sẽ được phê chuẩn và ban hành để mọi người thực hiện. Thông qua thảo luận, góp ý kiến của mọi người, triết lý kinh doanh sẽ trở nên hoàn thiện dần và tạo được sự nhất trí cao, dễ được mọi người chấp nhận và hoàn thiện. Tuy nhiên, triết lý kinh doanh được soạn theo số đông, có thể sẽ thiếu tính độc đáo, sâu sắc. Phương pháp này thường áp dụng ở các doanh nghiệp chịu ảnh hưởng của văn hóa phương Tây, rút ngắn được thời gian xây dựng.

• **Cách thứ ba:** Một số doanh nghiệp trên thế giới lại xây dựng triết lý kinh doanh của mình bằng cách mời chuyên gia tư vấn, là những người am hiểu và có kinh nghiệm xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Để có thể tư vấn xây dựng triết lý kinh doanh cho doanh nghiệp, các chuyên gia sẽ đến tìm hiểu về các hoạt động của doanh nghiệp, tìm hiểu phong cách lãnh đạo, định hướng giá trị của doanh nghiệp, lắng nghe tâm tư, tình cảm của lãnh đạo doanh nghiệp và của cả các thành viên của doanh nghiệp... Sau đó, dựa trên kiến thức và kinh nghiệm đã có, các chuyên gia sẽ đưa ra một số phương án để doanh nghiệp lựa chọn bằng cách thảo luận giữa những người trong ban lãnh đạo của doanh nghiệp hoặc tham khảo ý kiến rộng rãi của các thành viên trong doanh nghiệp.

Trong điều kiện Việt Nam hiện nay, các doanh nghiệp có thể sử dụng kết hợp các cách trên để xây dựng triết lý kinh doanh của mình. Dù áp dụng theo cách nào thì cũng đòi hỏi ở người lãnh đạo doanh nghiệp có đủ tâm, tài, tầm để sáng tạo, tiếp thu kế thừa tinh hoa của văn hóa dân tộc để sáng tạo ra triết lý kinh doanh đúng đắn. Sau khi đã hình thành triết lý, việc phổ biến và tuyên truyền đến các thành viên của doanh nghiệp cũng cần được chú trọng. Điều này đòi hỏi người lãnh đạo phải cụ thể hóa nội dung triết lý kinh doanh bằng văn bản, đưa ra những chính sách phù hợp, tạo ra bầu không khí sôi nổi để mọi người suy nghĩ và sáng tạo, phải tạo lập được hình ảnh thực tế sinh động, khắc phục những biểu hiện chống đối triết lý kinh doanh của doanh nghiệp.

Người lãnh đạo cũng cần có khả năng gây ảnh hưởng, sức lan tỏa các giá trị mới, phải gương mẫu thực hiện theo các giá trị chung của doanh nghiệp.

### **Tóm lược cuối bài**

• Khi điều hành doanh nghiệp, dựa trên định hướng giá trị, niềm tin, lý tưởng, kinh nghiệm kinh doanh, trải nghiệm cuộc sống, chủ thể kinh doanh sẽ xây dựng triết lý kinh doanh để định hướng cho mọi hoạt động của doanh nghiệp. Trên thực tế, trong quá trình hoạt động kinh doanh, các chủ thể kinh doanh đúc kết những kinh nghiệm và suy ngẫm của mình để đi đến những tư tưởng triết lý về hoạt động kinh doanh. Vì vậy, có thể coi triết lý kinh doanh là những tôn chỉ, mục đích, phương châm hành động của doanh nghiệp được khái quát hóa từ thực tiễn kinh doanh, có tác dụng định hướng chỉ dẫn cho hoạt động kinh doanh của chủ thể kinh doanh.

• Hình thức thể hiện của triết lý kinh doanh cũng rất khác nhau tùy theo cách quan niệm của từng chủ thể kinh doanh cụ thể. Triết lý kinh doanh có thể được thể hiện dưới hình thức là một văn bản, một cuốn sách nhỏ, một câu khẩu hiệu. Triết lý kinh doanh cũng có

thể không được thể hiện ra bằng dạng vật chất mà tồn tại ở những giá trị, niềm tin, định hướng cho quá trình kinh doanh. Và dù tồn tại dưới hình thức nào thì triết lý kinh doanh cũng luôn thường trực trong ý thức của mỗi doanh nhân để chỉ đạo hành vi của họ.

- Triết lý kinh doanh của doanh nghiệp sẽ định hướng cho mọi hoạt động của doanh nghiệp và hướng dẫn thực hiện vấn đề đạo đức trong các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Nhiều doanh nghiệp trên thế giới đã xây dựng bộ các quy tắc ứng xử, các chuẩn mực đạo đức (code of conduct), các quy chế, nội quy... có vai trò điều tiết các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp theo định hướng của triết lý kinh doanh.

### **Câu hỏi ôn tập**

*1. Trình bày khái niệm triết lý kinh doanh. Vì sao các nhà quản trị thường coi triết lý kinh doanh là kim chỉ nam cho mọi hoạt động của doanh nghiệp? Liên hệ với một doanh nghiệp Việt Nam mà anh/ chị biết.*

*2. Một văn bản triết lý kinh doanh đầy đủ của doanh nghiệp thường có các nội dung gì? Vì sao? Liên hệ thực tiễn.*

*3. Phân tích vai trò của triết lý kinh doanh trong hoạt động của doanh nghiệp.*

*4. Phân tích các điều kiện và cách thức xây dựng triết lý kinh doanh của doanh nghiệp*



## CHƯƠNG 3. ĐẠO ĐỨC KINH DOANH

### Hướng dẫn học

Để học tốt chương này, sinh viên cần tham khảo các phương pháp học sau:

- Học đúng lịch trình của môn học theo tuần.
- Đọc tài liệu: Dương Thị Liễu (chủ biên) (2011): *Giáo trình Văn hóa kinh doanh*.

Nhà xuất bản Đại học KTQD, Hà Nội.

• Sinh viên làm việc theo nhóm và trao đổi với giảng viên trực tiếp tại lớp học hoặc qua email.

- Tham khảo bài giảng do giảng viên cung cấp.

### Nội dung

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

### Mục tiêu

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

### Tình huống dẫn nhập

#### Vấn đề đạo đức tại công ty nước giải khát Tipico

Ngày 7 – 7, đoàn thanh tra liên ngành về vệ sinh an toàn thực phẩm bắt đầu tiến hành kiểm tra tại Công ty Nước giải khát Tipico. Khi đến kho nguyên liệu, đoàn kiểm tra phát hiện thấy tất cả nguyên vật liệu mà công ty đang dùng để sản xuất đã hết hạn sử dụng được 3 tháng so với những hướng dẫn về hạn sử dụng trên các thùng đựng nguyên vật liệu.

Tuy nhiên, ban lãnh đạo của Tipico đã thanh minh rằng việc sử dụng nguyên vật liệu quá hạn là “bị oan” do quá trình vận chuyển nguyên vật liệu từ nước ngoài về đã làm hỏng những con số của hạn sử dụng từ 17 – 08 thành 17 – 03, và số nguyên vật liệu này nếu ngửi bằng mũi thì vẫn còn thơm và chưa bị mốc.

1. Phân tích nguồn gốc của vấn đề đạo đức kinh doanh trong tình huống.

2. Phân tích các đối tượng hữu quan trong tình huống trên.

3. Với tư cách là những đối tượng ấy, bạn sẽ xử lý như thế nào?

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

### **3.1. Khái luận về đạo đức kinh doanh**

#### **3.1.1. Khái niệm đạo đức**

Từ "*đạo đức*" có gốc từ latin Morality (lân lý) – bản thân mình cư xử và gốc từ Hy Lạp Ethos (đạo lý) – người khác muốn ta hành xử và ngược lại ta muốn họ. Ở Trung Quốc, "đạo" có nghĩa là đường đi, đường sống của con người, "đức" có nghĩa là đức tính, nhân đức, các nguyên tắc luân lý. *Đạo đức là tập hợp các nguyên tắc, quy tắc, chuẩn mực xã hội nhằm điều chỉnh, đánh giá hành vi của con người đối với bản thân và trong quan hệ với người khác, với xã hội.*

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

*Chức năng cơ bản của đạo đức* là đạo đức điều chỉnh hành vi của con người theo các chuẩn mực và quy tắc đạo đức đã được xã hội thừa nhận bằng sức mạnh của sự thôi thúc lương tâm cá nhân, của dư luận xã hội, của tập quán truyền thống và của giáo dục. Đạo đức quy định thái độ, nghĩa vụ, trách nhiệm của mỗi người đối với bản thân cũng như đối với người khác và xã hội. Vì thế đạo đức là khuôn mẫu, tiêu chuẩn để xây dựng lối sống, lý tưởng mỗi người.

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

### **Đạo đức khác với pháp luật ở chỗ:**

- Sự điều chỉnh hành vi của đạo đức không có tính cưỡng bức, cưỡng chế mà mang tính tự nguyện, các chuẩn mực đạo đức không được ghi thành văn bản pháp quy.
- Phạm vi điều chỉnh và ảnh hưởng của đạo đức rộng hơn pháp luật, pháp luật chỉ điều chỉnh những hành vi liên quan đến chế độ xã hội, chế độ Nhà nước còn đạo đức bao quát mọi lĩnh vực của thế giới tinh thần. Pháp luật chỉ làm rõ những mẫu số chung nhỏ nhất của các hành vi hợp lẽ phải, hành vi đạo lý đúng đắn tồn tại bên trên luật.

### **3.1.2. Khái niệm đạo đức kinh doanh**

#### **3.1.2.1. Lịch sử đạo đức kinh doanh**

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

### **Ở phương Tây, đạo đức kinh doanh xuất phát từ những tín điều của Tôn giáo:**

Luật Tiên tri (Law of Moses) lâu đời của phương Tây có những lời khuyên như tới mùa thu hoạch ngoài đồng ruộng, không nên gặt hái hết mà cần chừa một ít hoa màu ở bên đường cho người nghèo khó. Ngày nghỉ lễ Sabbath hàng tuần thì cả chủ và thợ cũng được nghỉ (truyền thống này trở thành ngày chủ nhật hiện nay). Sau 50 năm, mọi món nợ sẽ được huỷ bỏ. Năm xoá nợ (Year of the Jubilees) sau này được pháp chế hoá thành thời hiệu 30 năm của các món nợ trong Dân luật. Đến thời Trung cổ, Giáo hội La Mã đã có Luật (canon law) 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 bỏ vốn đầu tư phải chịu rủi ro kinh doanh nên được hưởng lời.

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

### **Sang thế kỷ XX:**

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

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

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

- Những năm 80 đạo đức kinh doanh đã được các nhà nghiên cứu và các nhà kinh doanh thừa nhận là một lĩnh vực nghiên cứu cụ thể. 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 trọng tâm nghiên cứu sang lĩnh vực đạo đức kinh doanh. Các khóa học về đạo đức kinh doanh đã được tổ chức ở các trường đại học của Mỹ với hơn 500 khóa học và 70.000 sinh viên. Các trung tâm nghiên cứu đạo đức kinh doanh công bố

những tư liệu, ấn phẩm của mình. Các hãng lớn như Johnson & Johnson, Caterpillar đã quan tâm đến khía cạnh đạo đức trong kinh doanh nhiều hơn. Họ thành lập Ủy ban đạo đức và Chính sách xã hội để giải quyết những vấn đề đạo đức trong công ty.

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

- Từ năm 2000 đến nay, đạo đức kinh doanh trở thành lĩnh vực nghiên cứu đang được phát triển. Các vấn đề của đạo đức kinh doanh đang được tiếp cận, được xem xét từ nhiều góc độ khác nhau: Từ luật pháp, triết học và các khoa học xã hội khác. Đạo đức kinh doanh đã gắn chặt với khái niệm trách nhiệm đạo đức và với việc ra quyết định trong phạm vi công ty. Các hội nghị về đạo đức kinh doanh thường xuyên được tổ chức.

### *3.1.2.2. Khái niệm đạo đức kinh doanh*

*Đạo đức kinh doanh là một tập hợp các nguyên tắc, chuẩn mực có tác dụng điều chỉnh, đánh giá, hướng dẫn và kiểm soát hành vi của các chủ thể kinh doanh.* Đạo đức kinh doanh chính là đạo đức được vận dụng vào trong hoạt động kinh doanh.

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

- Các nguyên tắc và chuẩn mực của đạo đức kinh doanh

- o **Tính trung thực:** Không dùng các thủ đoạn gian dối, xảo trá để kiếm lời. Giữ lời hứa, giữ chữ tín trong kinh doanh. Nhất quán trong nói và làm. Trung thực trong chấp hành luật pháp của Nhà nước, không làm ăn phi pháp như trốn thuế, lậu thuế, không sản xuất và buôn bán những mặt hàng quốc cấm, thực hiện những dịch vụ có hại cho thuần phong mỹ tục. Trung thực trong giao tiếp với bạn hàng (giao dịch, đàm phán, ký kết) và người tiêu dùng: Không làm hàng giả, khuyến mại giả, quảng cáo sai sự thật, sử dụng trái

phép những nhãn hiệu nổi tiếng, vi phạm bản quyền, phá giá theo lối ăn cướp. Trung thực ngay với bản thân, không hối lộ, tham ô, thụt két, "*chiếm công vi tư*".

**o 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.

**o Gắn lợi ích của doanh nghiệp với lợi ích của khách hàng và xã hội,** coi trọng hiệu quả gắn với trách nhiệm xã hội.

**o 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:

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

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

• **Phạm vi áp dụng của đạo đức kinh doanh**

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

### **3.1.3. Đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội**

#### **3.1.3.1. Khái niệm trách nhiệm xã hội**

*Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp* (Corporate Social Responsibility hay CSR), theo chuyên gia của Ngân hàng thế giới được hiểu là "*Cam kết của doanh nghiệp đóng góp*

*cho việc phát triển kinh tế bền vững, thông qua việc tuân thủ chuẩn mực về bảo vệ môi trường, bình đẳng về giới, an toàn lao động, quyền lợi lao động, trả lương công bằng, đào tạo và phát triển nhân viên, phát triển cộng đồng... theo cách có lợi cho cả doanh nghiệp cũng như phát triển chung của xã hội”.*

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

### *3.1.3.2. Các khía cạnh của trách nhiệm xã hội*

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

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





**Hình 3.1: Tháp trách nhiệm xã hội**

- **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...

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

Dưới đây chúng ta sẽ kiểm định 4 thành tố của trách nhiệm xã hội: Thông qua trách nhiệm pháp lý – cơ sở khởi đầu của mọi hoạt động kinh doanh, xã hội buộc các thành viên phải thực thi các hành vi được chấp nhận. Các tổ chức không thể tồn tại lâu dài nếu họ không thực hiện trách nhiệm pháp lý của mình. Bước tiếp

theo mà các tổ chức cần lưu tâm là trách nhiệm đạo đức. Các công ty phải quyết định những gì họ cho là đúng, chính xác và công bằng theo những yêu cầu nghiêm khắc của xã hội. Nhiều người xem pháp luật chính là những đạo đức được hệ thống hoá. Một sự quyết định tại thời điểm này có thể sẽ trở thành một luật lệ trong tương lai nhằm cải thiện tư cách công dân của tổ chức. Trong việc thực thi trách nhiệm pháp lý và trách nhiệm xã hội của mình, các tổ chức cũng phải lưu tâm tới những mối quan tâm về kinh tế của các cổ đông.

Thông qua hành vi pháp lý và đạo đức thì tư cách công dân tốt sẽ mang lại lợi ích lâu dài. Bước cuối cùng của trách nhiệm xã hội là trách nhiệm về lòng bác ái. Bằng việc thực thi trách nhiệm về lòng bác ái, các công ty đóng góp các nguồn lực về tài chính và nhân lực cho cộng đồng để cải thiện chất lượng cuộc sống. Khía cạnh lòng bác ái và kinh tế của trách nhiệm xã hội có mối liên hệ mật thiết với nhau bởi vì tổ chức càng làm được nhiều lợi nhuận bao nhiêu thì cơ hội họ đầu tư vào các hoạt động nhân đức càng lớn bấy nhiêu. Mỗi khía cạnh của trách nhiệm xã hội định nghĩa một lĩnh vực mà các công ty phải đưa ra quyết định biểu thị dưới dạng những hành vi cụ thể sẽ được xã hội đánh giá.

### *3.1.3.3. Đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội*

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

Nếu trách nhiệm xã hội là những nghĩa vụ một doanh nghiệp hay cá nhân phải thực hiện đối với xã hội nhằm đạt được nhiều nhất những tác động tích cực và giảm tối thiểu các tác động tiêu cực đối với xã hội thì đạo đức kinh doanh lại bao gồm những quy định và các tiêu chuẩn chỉ đạo hành vi trong 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 tới xã hội. Nếu đạo đức kinh doanh thể hiện những mong muốn, kỳ vọng xuất phát từ bên trong thì trách nhiệm xã hội thể hiện những mong muốn, kỳ vọng xuất phát từ bên ngoài.

Tuy khác nhau nhưng đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội có quan hệ chặt chẽ với nhau. *Đạo đức kinh doanh là sức mạnh trong trách nhiệm xã hội* vì tính liêm chính và

sự tuân thủ đạo đức của các tổ chức phải vượt xa cả sự tuân thủ các luật lệ và quy định. 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.

#### **3.1.4. Vai trò của đạo đức kinh doanh trong quản trị doanh nghiệp**

Lợi nhuận là một trong những yếu tố cần thiết cho sự tồn tại của một doanh nghiệp và là cơ sở đánh giá khả năng duy trì hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, nếu người quản lý doanh nghiệp hiểu sai bản chất của lợi nhuận và coi 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.

##### **3.1.4.1. Đạo đức trong kinh doanh góp phần điều chỉnh hành vi của các chủ thể kinh doanh**

Đạo đức kinh doanh bổ sung và kết hợp với pháp luật điều chỉnh các hành vi kinh doanh theo khuôn khổ pháp luật và quỹ đạo của các chuẩn mực đạo đức xã hội. Không một pháp luật nào dù hoàn thiện đến đâu chẳng nữa cũng 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 kiêu ngạo 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*”.

##### **3.1.4.2. Đạo đức kinh doanh góp phần vào chất lượng của doanh nghiệp**

Phần thưởng cho một công ty có quan tâm đến đạo đức là được các nhân viên, khách hàng và công luận công nhận là có đạo đức. Phần thưởng cho trách nhiệm đạo đức và trách nhiệm xã hội trong các quyết định kinh doanh bao gồm hiệu quả trong các hoạt động hàng

ngày tăng cao, sự tận tâm của các nhân viên, chất lượng sản phẩm được cải thiện, đưa quyết định đúng đắn hơn, sự trung thành của khách hàng, và lợi ích về kinh tế lớn hơn. Các tổ chức phát triển được một môi trường trung thực và công bằng sẽ gây dựng được nguồn lực đáng quý có thể mở rộng cánh cửa dẫn đến thành công. Các tổ chức được xem là có đạo đức thường có nền tảng là các khách hàng trung thành cũng như đội ngũ nhân viên vững mạnh, bởi sự tin tưởng và phụ thuộc lẫn nhau trong mối quan hệ. Nếu các nhân viên hài lòng thì khách hàng sẽ hài lòng; và nếu khách hàng hài lòng thì các nhà đầu tư sẽ hài lòng.

Các khách hàng có xu hướng thích mua hàng của các công ty liêm chính hơn, đặc biệt là khi giá cả của công ty đó cũng bằng với giá của các công ty đối thủ. Khi các nhân viên cho rằng tổ chức của mình có một môi trường đạo đức, họ sẽ tận tâm hơn và hài lòng với công việc của mình hơn. Các công ty cung ứng thường muốn làm ăn lâu dài với các công ty mà họ tin tưởng để qua hợp tác họ có thể 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 dọa 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 tổng hợp của sự đồng thuận, đóng góp cho sự phát triển của tổ chức. Sự lãnh đạo chú trọng vào việc xây dựng các giá trị đạo đức tổ chức vững mạnh cho các nhân viên sẽ tạo ra sự đồng thuận về chuẩn tắc đạo đức và các đặc điểm của những mối quan hệ chung.

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

#### *3.1.4.3. Đạo đức kinh doanh góp phần vào sự cam kết và tận tâm của nhân viên*

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

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

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

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

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

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

*Công ty này cũng làm rõ với các cổ đông là công ty phải tìm ra cách xây dựng các giá trị cho nhân viên của mình.*

#### **3.1.4.4. Đạo đức kinh doanh góp phần làm hài lòng khách hàng.**

Các nghiên cứu và kinh nghiệm hiện thời của nhiều quốc gia cho thấy mối quan hệ chặt chẽ giữa hành vi có đạo đức và sự hài lòng của khách hàng. Các hành vi vô đạo đức có thể làm giảm lòng trung thành của khách hàng và khách hàng sẽ chuyển sang mua hàng của các thương hiệu khác, ngược lại hành vi đạo đức có thể lôi cuốn khách hàng đến với sản phẩm của công ty. Các khách hàng thích mua sản phẩm của các công ty có danh tiếng tốt, quan tâm đến khách hàng và xã hội. Khách hàng nói rằng họ ưu tiên những thương hiệu nào làm điều thiện nếu giá cả và chất lượng các thương hiệu như nhau.

Các công ty có đạo đức luôn đối xử với khách hàng công bằng và liên tục cải tiến chất lượng sản phẩm, cũng như cung cấp cho khách hàng các thông tin dễ tiếp cận và dễ hiểu, sẽ có lợi thế cạnh tranh tốt hơn và dành được nhiều lợi nhuận hơn. Điểm mấu chốt ở đây là chi phí để phát triển một môi trường đạo đức có thể có một phần thưởng là sự trung thành của khách hàng ngày càng tăng.

#### **3.1.4.5. Đạo đức kinh doanh góp phần tạo ra lợi nhuận cho doanh nghiệp.**

Theo một nghiên cứu tiến hành với 500 tập đoàn lớn nhất ở Mỹ thì những doanh nghiệp cam kết thực hiện các hành vi đạo đức và chú trọng đến việc tuân thủ các quy định đạo đức nghề nghiệp thường đạt được thành công lớn về mặt tài chính. Sự quan tâm đến



đạo đức đang trở thành một bộ phận trong các kế hoạch chiến lược của các doanh nghiệp, đây không còn là một chương trình do các chính phủ yêu cầu mà đạo đức đang dần trở thành một vấn đề quản lý trong nỗ lực để dành lợi thế cạnh tranh.

Trách nhiệm công dân của một doanh nghiệp gần đây cũng được đề cập nhiều có liên hệ tích cực đến lãi đầu tư, tài sản và mức tăng doanh thu. Trách nhiệm công dân của doanh nghiệp là đóng góp của một doanh nghiệp cho xã hội bằng hoạt động kinh doanh chính của mình, đầu tư xã hội, các chương trình mang tính nhân văn và sự cam kết của doanh nghiệp vào chính sách công, là cách mà doanh nghiệp đó quản lý các mối quan hệ kinh tế, xã hội, môi trường và là cách mà doanh nghiệp cam kết với các bên liên đới có tác động 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 giảm lãi trên tài sản hơn là các doanh nghiệp không phạm lỗi. Các nghiên cứu cũng chỉ ra rằng tác động tiêu cực lên doanh thu không xuất hiện trước năm thứ ba từ sau khi doanh nghiệp vi phạm lỗi.

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. *Chỉ 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.*

#### ***3.1.4.6. Đạo đức kinh doanh góp phần vào sự vững mạnh của nền kinh tế quốc gia.***

Một câu hỏi quan trọng và thường được nêu ra là liệu hành động đạo đức trong kinh doanh có tác động đến kinh tế của một quốc gia hay không. Các nhà kinh tế học thường đặt



câu hỏi tại sao một số nền kinh tế thị trường mang lại năng suất cao, công dân có mức sống cao, trong khi đó các nền kinh tế khác lại không như thế.

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

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

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

Tóm lại, chúng ta có thể thấy vai trò quan trọng của đạo đức kinh doanh đối với các cá nhân, đối với doanh nghiệp và đối với xã hội và sự vững mạnh của nền kinh tế quốc gia nói chung. Các cổ đông muốn đầu tư vào các doanh nghiệp có chương trình đạo đức hiệu quả, quan tâm đến xã hội và có danh tiếng tốt. Các nhân viên thích làm việc trong một công ty 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.

### 3.2. Các khía cạnh thể hiện của đạo đức kinh doanh

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

## Chương 3: Đạo đức kinh doanh

### 3.2 Các khía cạnh thể hiện đạo đức kinh doanh



Hình 3.3: Các khía cạnh thể hiện của đạo đức kinh doanh

#### 3.2.1. Xem xét trong các chức năng của doanh nghiệp

##### 3.2.1.1. Đạo đức trong quản trị nguồn nhân lực

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

##### **Đạo đức trong tuyển dụng, bổ nhiệm, sử dụng lao động**

Trong hoạt động tuyển dụng và bổ nhiệm nhân sự sẽ xuất hiện một vấn đề đạo đức khá 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 đề 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 bổ nhiệm nhân sự. Quyết định của họ dựa trên cơ sở người lao động thuộc một nhóm người nào đó, đặc điểm của nhóm người đó sẽ được gán cho người lao động đó bất kể họ có những đặc điểm đó hay không và dựa trên giả định là nhóm người này kém cỏi hơn nhóm người khác.

Ví dụ như phụ nữ dường như không thể đưa ra được những quyết định hợp lý vì họ quá thiên về tình cảm. Người da màu kém cỏi hơn người da trắng. Như vậy quyết định của người quản lý dựa trên cơ sở phân biệt đối xử chứ không phải dựa trên khả năng thực hiện công việc. Quyết định như vậy ảnh hưởng đến quyền lợi của người lao động như vị trí, thu nhập...

Một vấn đề đạo đức khác mà các nhà quản lý cần lưu ý trong tuyển dụng, bổ nhiệm và sử dụng người lao động đó là phải tôn trọng quyền riêng tư cá nhân của họ. Để tuyển dụng có chất lượng, người quản lý phải thu nhập thông tin về quá khứ của người lao động xem có tiền án tiền sự không, về tình trạng sức khỏe xem có thích hợp với công việc không, về 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 túy không, hoạt động này hoàn toàn hợp đạo lý. Tuy nhiên, nếu việc xác minh này phục vụ cho ý đồ cá nhân của người quản lý (để trừ dập, để trả thù cá nhân, để thay thế các quan hệ khác...) thì lại là vi phạm quyền riêng tư cá nhân và đáng bị lên án về mặt đạo đức.

Một vấn đề đạo đức mà các nhà quản lý không thể xem nhẹ trong tuyển dụng, bổ nhiệm và sử dụng người lao động đó là sử dụng lao động, sử dụng chất xám của các chuyên gia nhưng không đãi ngộ xứng đáng với công sức đóng góp của họ. Đây là một hình thức bóc lột lao động để gia tăng lợi nhuận tiêu cực. Lợi nhuận của một công ty luôn có tương

quan với sự đóng góp của người lao động. Công ty kinh doanh muốn gia tăng lợi nhuận thì nhất định phải quan tâm đến lợi ích của người lao động trực tiếp làm ra của cải vật chất. Quan hệ chủ thợ sẽ tốt đẹp nếu chủ nhân quan tâm tới lợi ích công nhân, ngược lại công nhân luôn lao động tích cực và tìm cách gia tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp. Đó là 2 vế tương hỗ của một bài toán kinh tế, cần được xử lý một cách lành mạnh, phù hợp với lợi ích của đôi bên.

### **Đạo đức trong đánh giá người lao động**

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

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

### **Đạo đức trong bảo vệ người lao động**

Đảm bảo điều kiện lao động an toàn là hoạt động có đạo đức nhất trong vấn đề bảo vệ người lao động. Người lao động có quyền làm việc trong một môi trường an toàn. Mặt khác xét từ lợi ích, khi người làm công bị tai nạn, rủi ro thì không chỉ ảnh hưởng xấu đến bản thân họ mà còn tác động đến vị thế cạnh tranh của công ty. Tuy nhiên, việc cung cấp những trang thiết bị an toàn cho người lao động (hệ thống cứu hỏa, dây an toàn, găng tay và ủng cách điện cho thợ điện, đèn và đèn pha cho thợ mỏ), chi phí cho tập huấn và phổ

biên 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 dấu 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, cử chỉ, 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. Kẻ quấy rối có thể là cấp trên của nạn nhân, đại diện của cấp trên, giám sát viên trong một lĩnh vực khác hoặc là một đồng nghiệp.

Dưới đây là các bước mà nhà quản lý cần tiến hành tuần tự để 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 rằng nó bị nghiêm cấm;
- Xây dựng những chương trình huấn luyện cho tất cả các công nhân viên chức;
- Xây dựng một quy trình rõ ràng cho việc lập hồ sơ và điều tra các đơn kiện về tệ nạn quấy rối tình dục;
- Điều tra thật tỷ mỉ, ngay tức thì đơn kiện về quấy rối tình dục;

- Thi hành biện pháp chấn chỉnh;
- Theo dõi biện pháp chấn chỉnh để xác định xem nó có tác dụng không và đảm bảo chắc chắn rằng không có hiện tượng trả đũa.

### **3.2.1.2. Đạo đức trong marketing**

#### **Marketing và phong trào bảo hộ người tiêu dùng**

Marketing là hoạt động hướng dòng lưu chuyển hàng hoá và dịch vụ chảy từ người sản xuất đến người tiêu dùng. Triết lý của marketing là thoả mãn tối đa nhu cầu của khách hàng nhờ đó tối đa hóa lợi nhuận của doanh nghiệp, tối đa hóa lợi ích cho toàn xã hội. Nguyên tắc chỉ đạo của marketing là tất cả các hoạt động marketing đều phải định hướng vào người tiêu dùng vì họ là người phán xét cuối cùng 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) gửi các chính phủ thành viên. Đó là những quyền :

1. *Quyền được thoả mãn những nhu cầu cơ bản:* Là quyền được có những hàng hoá và dịch vụ cơ bản, thiết yếu bao gồm ăn, mặc, ở, chăm sóc sức khoẻ, giáo dục và vệ sinh. Bản hướng dẫn của LHQ kêu gọi các chính phủ:

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

2. *Quyền được an toàn:* Là quyền được bảo vệ để chống các sản phẩm, dịch vụ, các quy trình có hại cho sức khoẻ và cuộc sống. Bản hướng dẫn của LHQ kêu gọi:

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

3. *Quyền được thông tin:* Là quyền được cung cấp những thông tin cần thiết để có sự lựa chọn và được bảo vệ trước những quảng cáo hoặc ghi nhãn không trung thực. Bản hướng dẫn của LHQ kêu gọi:

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

4. *Quyền được lựa chọn:* Là quyền được lựa chọn trong số các sản phẩm, dịch vụ được cung cấp với giá cả phải chăng và chất lượng đúng yêu cầu. Bản hướng dẫn của LHQ kêu gọi :

- Kiểm soát những thủ đoạn lạm dụng và hạn chế cạnh tranh;
- Các sản phẩm phải đủ bền, tin cậy và phù hợp với mục đích sử dụng;

- Có những dịch vụ sau bán hàng và mạng lưới cung cấp phụ tùng thoả đáng.

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

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

6. *Quyền được bồi thường*: Là quyền được giải quyết thoả đáng những khiếu nại đúng, bao gồm quyền được bồi thường trong trường hợp sản phẩm không đúng như là giới thiệu, trường hợp hàng giả mạo hoặc dịch vụ không thoả mãn yêu cầu. Bản hướng dẫn của LHQ kêu gọi:

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

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

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

8. *Quyền được có một môi trường lành mạnh và bền vững*: Là quyền được sống trong một môi trường không hại đến sức khoẻ hiện tại và tương lai. Bản hướng dẫn của LHQ kêu gọi:



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

Các quyền của người tiêu dùng quy định nghĩa vụ của nhà sản xuất, nhà sản xuất có trách nhiệm cung cấp những thông tin tương ứng mà người tiêu dùng không thể tự mình thu thập được. Những thông tin ghi trên bao bì và nhãn hiệu (về khối lượng, thời gian, thời gian được chế tạo, hạn sử dụng, công dụng, cách dùng...).

Cung cấp cho người tiêu dùng những chỉ dẫn cụ thể để tránh tiêu dùng sai mục đích. Những thông tin về giá cả cho phép người tiêu dùng so sánh các sản phẩm khác nhau, phát hiện những người bán lẻ không bán đúng giá. Ngay cả những chi phí ẩn như chi phí đóng gói, kế toán, bảo hành thêm... nếu được thông báo sẽ giúp người tiêu dùng so sánh 2 loại sản phẩm tốt hơn.

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

### **Các biện pháp marketing phi đạo đức**

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

#### **• Quảng cáo phi đạo đức:**

Lạm dụng quảng cáo có thể xếp từ nói phóng đại về sản phẩm và che dấu sự thật tới lừa gạt hoàn toàn. Quảng cáo bị coi là vô đạo đức khi:

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

o *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.

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

o *Quảng cáo và bán hàng trực tiếp cũng có thể lừa dối khách hàng bằng cách che giấu 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.

o 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.

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

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

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

- Bán hàng phi đạo đức

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

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

o *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.

o *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.

o *Bán hàng dưới chiêu bài nghiên cứu thị trường:*

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

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

o *Cố định giá cả:* đó là hành vi hai hay nhiều công ty hoạt động trong cùng một thị trường thoả thuận về việc bán hàng hoá ở cùng một mức giá đã định.

o *Phân chia thị trường:* là hành vi các đối thủ cạnh tranh không cạnh tranh với nhau trên cùng một địa bàn hay thoả thuận hạn chế khối lượng bán ra. Hai hình thức trên là vô đạo đức vì chúng gây rối loạn cơ chế định giá thông 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.

o *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.

o *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.

### *3.2.1.3. Đạo đức trong hoạt động kế toán, tài chính*

Các kế toán viên cũng liên quan đến những vấn đề đạo đức trong kinh doanh và phải đối mặt với các vấn đề như sự cạnh tranh, số liệu vượt trội, các khoản phí “*không chính thức*” và tiền hoa hồng. Các áp lực đè lên những kiểm toán là thời gian, phí ngày càng giảm, những yêu cầu của khách hàng muốn có những ý kiến khác nhau về những điều kiện tài chính, hay muốn mức thuế phải trả thấp hơn, và sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Bởi những áp lực như thế này, và những tình huống khó khăn về vấn đề đạo đức do họ tạo ra nên nhiều công ty kiểm toán đã gặp phải những vấn đề tài chính.

*Những hành vi cạnh tranh thiếu lành mạnh như giảm giá dịch vụ* khi công ty kiểm toán nhận một hợp đồng cung cấp dịch vụ với mức phí thấp hơn nhiều so với mức phí của công ty kiểm toán trước đó, hoặc so với mức phí của các công ty khác đưa ra, khả năng xảy ra nguy cơ do tư lợi là đáng kể, điều này đã vi phạm đạo đức nghề nghiệp, trừ khi công ty đó có thể chứng minh là họ đã cử kiểm toán viên hành nghề đủ khả năng thực hiện công việc trong một thời gian hợp lý; và tất cả các chuẩn mực kiểm toán sẽ được áp dụng nghiêm chỉnh, các hướng dẫn và quy trình quản lý chất lượng dịch vụ sẽ được tuân thủ.

*Hành vi cho mượn danh kiểm toán viên để hành nghề* là vi phạm tư cách nghề nghiệp và tính chính trực quy 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, số liệu vượt trội, các khoản phí từ trên trời rơi xuống, các khoản phí không chính thức*” và tiền *hoa hồng*. Cuộc sống của một người kế toán bị lấp đầy bởi các luật lệ và những con số cần phải tính toán một cách chính xác.

Kết quả là các nhân viên kế toán phải tuân theo những quy định về đạo đức trong đó nêu ra trách nhiệm của họ đối với khách hàng và lợi ích của cộng đồng. Các quy định này còn bao gồm những quan niệm về các đức tính như liêm chính, khách quan, độc lập và cẩn thận. Cuối cùng những quy định này chỉ ra phạm vi hoạt động của người kế toán và bản chất của dịch vụ cần được cung cấp một cách có đạo đức. Trong phần cuối của bản quy định này các loại phí bất ngờ và các khoản tiền hoa hồng cũng được giải quyết một cách

gián tiếp. Bởi bản quy định này đã cung cấp cho họ những tiêu chuẩn đạo đức nên những nhân viên kế toán đương nhiên đã có tầm hiểu biết khá rõ về những hành vi có đạo đức và vô đạo đức, tuy nhiên có vẻ như thực tế không diễn ra như thế.

Các loại kế toán khác nhau như kiểm toán, thuế và quản lý đều có những loại vấn đề về đạo đức khác nhau. Kế toán là tác nghiệp không thể thiếu của doanh nghiệp. Do phạm vi hoạt động của tác nghiệp này, các vấn đề đạo đức có thể xuất hiện cả về nội bộ hoặc ngoại vi của doanh nghiệp. Các hoạt động kế toán ngoại vi là tổng hợp và công bố các dữ liệu về tình hình tài chính của công ty; được coi là đầu vào thông tin thiết yếu cho các cơ quan thuế (xác định mức thuế phải nộp); cho các nhà đầu tư (lựa chọn phương án đầu tư phù hợp) và cho các cổ đông sẵn có (mức cổ tức thu được từ kết quả kinh doanh của tổ chức và trị giá của chứng khoán trên cơ sở định giá tài sản doanh nghiệp). Do đó, bất cứ sự sai lệch nào về số liệu kế toán cũng ảnh hưởng nghiêm trọng tới quá trình ra quyết định. Dù đã có nhiều văn bản pháp quy hướng dẫn cụ thể các nghiệp vụ kế toán và các chế tài xử lý những vi phạm kế toán vẫn có nhiều kẽ hở pháp luật bị các nhân viên kế toán vô đạo đức lợi dụng.

Các hoạt động kế toán nội bộ là huy động, quản lý và phân bổ các nguồn lực tài chính cho hoạt động của doanh nghiệp với yêu cầu đủ về số lượng và kịp về tiến độ. Tuy nhiên, bộ phận kế toán, tài chính trong một số trường hợp lại lạm dụng quyền hạn của mình. Chẳng hạn bộ phận này lạm quyền quyết định khối lượng vốn và cơ cấu vốn hoạt động của doanh nghiệp với chi phí sử dụng vốn áp đặt (thay vì đề xuất và xác định nguồn tài chính theo đúng chức năng); lạm quyền xây dựng các kế hoạch thu – chi tài chính vốn thuộc về phòng chiến lược – kế hoạch (thay vì phê duyệt các phương án tài chính theo đúng chức năng); lạm quyền quyết định phân bổ các nguồn lực tài chính của bộ phận sản xuất – kinh doanh. Điều này khiến hệ thống phân quyền trong tổ chức kém hiệu quả, quản lý chông chéo. Ngoài ra những người chịu trách nhiệm về tài chính doanh nghiệp có thể lợi dụng quyền hạn đối với tài sản doanh nghiệp và hiểu biết về quản lý tài chính để đưa ra những quyết định mang tính tư lợi như đề xuất sử dụng nguồn tài chính hay phân bổ nguồn tài chính kém hiệu quả vì mục đích riêng.

Sự điều chỉnh số liệu trong các bảng cân đối kế toán cuối kỳ cũng là một luật “bất thành văn”, đa phần là những thay đổi nhỏ mang mục đích tích cực cho phù hợp với những biến động thị trường, những tác động cạnh tranh hay “độ trễ” trong chu kỳ sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên, là thế nào để phân biệt điều chỉnh là tích cực hay không, do đó ranh giới giữa “đạo đức” và “phi đạo đức” cũng khó có thể rõ ràng. Chẳng hạn doanh nghiệp có thể điều chỉnh một vài số liệu trong báo cáo tài chính để làm yên lòng các nhà đầu tư, khuyến

khích họ tiếp tục đổ vốn (đảm bảo tài chính cho doanh nghiệp). Đây là điều chỉnh tích cực theo quan điểm của doanh nghiệp nhưng các cổ đông thấy có thể bị lừa dối và cảm nhận có sự bất ổn trong hoạt động của doanh nghiệp.

Các chủ sở hữu có trách nhiệm cung cấp nguồn tài chính cho hoạt động của doanh nghiệp. Nguồn tài lực này có thể do khai thác từ thị trường tài chính hoặc nguồn tài chính khác được uỷ thác bởi cá nhân, tổ chức khác. Chủ sở hữu đôi khi phải mượn tiền của bạn bè hoặc ngân hàng để bắt đầu sự nghiệp kinh doanh của mình hoặc họ phải rủ thêm những người sở hữu khác – cổ đông – để có đủ tiền. Việc những nguồn tài chính kiếm được và chi tiêu như thế nào có thể tạo ra những vấn đề đạo đức và pháp lý.

Các vấn đề đạo đức tài chính bao gồm các câu hỏi về những vụ đầu tư mang tính trách nhiệm xã hội và tính chính xác của các tài liệu tài chính được báo cáo. Tính chính xác thể hiện ở các số liệu kế toán – tài chính của các báo cáo tài chính hay bảng cân đối kế toán, phản ánh thực chất tiềm lực cũng như kết quả hoạt động của doanh nghiệp; đóng vai trò là cơ sở cho hoạt động ra quyết định trong nội bộ doanh nghiệp cũng như các đối tượng ngoài doanh nghiệp như cơ quan quản lý Nhà nước, nhà đầu tư, cổ đông... Nếu những tài liệu này chứa đựng những thông tin sai lệch dù cố ý hay không thì cũng ảnh hưởng xấu đến hoạt động của rất nhiều đối tượng. “Trách nhiệm xã hội” của hoạt động tài chính – kế toán cũng có phạm vi tác động tương tự. Các quyết định tài chính không chỉ tác động trực tiếp đến cộng đồng bằng việc lựa chọn phương án đầu tư có hiệu quả kinh tế – xã hội cao mà còn tác động gián tiếp đến kinh tế vĩ mô như đánh giá cơ cấu đầu tư, hiệu quả đầu tư hay mức tăng trưởng trong một ngành, một lĩnh vực cụ thể. Càng ngày các tổ chức và các cá nhân càng hướng vào đầu tư mang tính trách nhiệm xã hội. Các nhà đầu tư đang cố tìm kiếm các công ty hoạt động xã hội luôn có trách nhiệm pháp lý và trách nhiệm xã hội đồng thời quan tâm đến lợi ích của các cổ đông, cộng đồng và xã hội. Các nhà đầu tư có trách nhiệm xã hội đưa ra các thử thách cho các doanh nghiệp nhằm cải thiện công tác tuyển dụng và những sáng kiến vì môi trường và đặt ra các mục tiêu xã hội khác. Áp lực kinh tế từ những nhà đầu tư nhằm tăng cường hành vi có tính trách nhiệm xã hội và đạo đức là một động lực lớn lao cho những cải cách của doanh nghiệp.

### **3.2.2. Xem xét trong quan hệ với các đối tượng hữu quan**

Các đối tượng hữu quan là những đối tượng hay nhóm đối tượng có ảnh hưởng quan trọng đến sự sống còn và sự thành công của một hoạt động kinh doanh. Họ là người có những quyền lợi cần được bảo vệ và có những quyền hạn nhất định để đòi hỏi công ty làm theo ý muốn của họ.

Đối tượng hữu quan bao gồm cả những người bên trong và bên ngoài công ty. Những người bên trong là các cổ đông (người góp vốn) hoặc các công nhân viên chức kể cả ban giám đốc và các uỷ viên trong hội đồng quản trị. Những người bên ngoài công ty là các cá nhân hay tập thể khác gây ảnh hưởng 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 kỷ cương. Nghiệp đoàn bảo vệ quyền lợi của các đoàn viên phục vụ cho công ty. Đối thủ cạnh tranh yêu cầu sự cạnh tranh thẳng thắn giữa các công ty cùng ngành. Các cộng đồng địa phương đòi hỏi công ty phải có ý thức trách nhiệm trong địa bàn hoạt động của mình. Công chúng thì muốn 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 thoả mãn được nguyện vọng của họ, công ty phải “*làm dâu trăm họ*”. Nhưng thực tế, một công ty không thể luôn luôn thoả mãn yêu sách của mọi đối tượng hữu quan. Các yêu sách của các đối tượng hữu quan có thể mâu thuẫn, xung đột lẫn nhau và rất hiếm khi một công ty có đủ năng lực để phục vụ “*trăm họ*” như thế. Và trong khi làm thoả mãn đòi hỏi của các đối tượng hữu quan, công ty luôn gặp những tình huống nan giải về đạo đức.

#### **3.2.2.1. Chủ sở hữu**

Hầu hết các doanh nghiệp, vừa và nhỏ đều bắt đầu với việc một người hay một nhóm người góp vốn chung cho các hoạt động của doanh nghiệp để cung cấp một số hàng hóa và dịch vụ. Người chủ sở hữu của doanh nghiệp (hay còn gọi là cổ đông trong tập đoàn) được minh họa nằm ở trên cùng vòng tròn phía trong của hình 3.2, thường cung cấp hoặc đạt được nguồn lực – thường là tiền hoặc tín dụng – để bắt đầu và phát triển doanh nghiệp.

**Chủ sở hữu có thể tự mình quản lý doanh nghiệp hoặc thuê những nhà quản lý chuyên nghiệp để điều hành công ty. Chủ sở hữu là các cá nhân, nhóm cá nhân hay tổ chức đóng góp một phần hay toàn bộ nguồn lực vật chất, tài chính cần thiết cho các hoạt động của doanh nghiệp, có quyền kiểm soát nhất định đối với tài sản, hoạt động**

**của tổ chức thông qua giá trị đóng góp.** Chủ sở hữu có thể là cổ đông (cá nhân, tổ chức), Nhà nước, ngân hàng..., có thể là người trực tiếp tham gia điều hành công ty hoặc giao quyền điều hành này cho những nhà quản lý chuyên nghiệp được họ tuyển dụng, tin cậy trao quyền đại diện và chỉ giữ lại cho mình quyền kiểm soát doanh nghiệp. Chủ sở hữu là người cung cấp tài chính cho doanh nghiệp. Nguồn tài lực này có thể là do khai thác từ thị trường tài chính hoặc nguồn tài chính khác được uỷ thác bởi các cá nhân, tổ chức khác. Người quản lý, với tư cách là người đại diện và được uỷ thác bởi chủ sở hữu, phải có trách nhiệm 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.

Những người chủ không hiểu được những vấn đề đạo đức mà khách hàng hoặc xã hội nói chung xem là quan trọng thì sẽ phải trả giá cho việc thiếu hiểu biết của mình bằng những thua lỗ trong doanh thu. Thậm chí cả những việc được xem là đạt chuẩn trong nội bộ một ngành vẫn có thể bị xem là vô đạo đức ở bên ngoài. Ví dụ như các nhà cung cấp dịch vụ đường dài và mạng Internet bị buộc tội là đã lợi dụng khách hàng bằng cách tính các cuộc gọi hay truy cập Internet chưa đến một phút sang phút tiếp theo. Người ngoài nhìn nhận việc này là bắt chẹt khách hàng nhưng người bên trong thì cho rằng đây chỉ là giá sỉ.

Các giám đốc (nhà quản lý) của một doanh nghiệp có cả trách nhiệm pháp lý và đạo đức để điều hành doanh nghiệp của mình vì lợi ích của người chủ sở hữu. Các giám đốc có ảnh hưởng trực tiếp tới các vấn đề về đạo đức nảy sinh trong tổ chức bởi họ là người hướng dẫn và chỉ đạo các nhân viên. Có một vài vấn đề về đạo đức liên quan đến



nghĩa vụ của giám đốc với người chủ sở hữu nảy sinh đặc biệt là trong lĩnh vực tiếp quản tập đoàn, sát nhập, và việc mua cổ phần quản trị trong một công ty. Ví dụ như khi công ty đứng trước một viễn cảnh sẽ bị công ty khác hoặc một cá nhân nào đó mua đứt hoặc tiếp quản thì nhiệm vụ của giám đốc đối với người sở hữu hiện thời có thể mâu thuẫn với lợi ích và mục tiêu của chính bản thân họ (an toàn nghề nghiệp, thu nhập và quyền lực).

Sự trung thành của họ đối với tổ chức, đối với chủ sở hữu và với các cổ đông sẽ tạo ra cho họ những câu hỏi lớn. Ban quản lý có thể sẽ cố gắng ngăn cản những ý định tiếp quản công ty, việc sẽ mang lại nhiều lợi nhuận cho phía các cổ đông nhưng lại làm giảm quyền lực của ban quản lý và có thể sẽ làm phương hại đến công ăn việc làm của họ. Các giám đốc cũng phải đối mặt trước những quyết định về việc đứt lót cho những cổ đông chiếm số tiền góp vốn lớn nhất trong công ty và sẽ không bán lại cổ phần của mình trừ khi với giá cao ngất.

Nếu không có tiền đứt lót những cổ đông này sẽ chiếm lấy công ty và bán từng phần từng phần tài sản đi, và hậu quả để lại là sẽ rất nhiều nhân viên bị mất việc. Các giám đốc phải cân bằng hết sức thận trọng giữa các nhiệm vụ của họ đối với cả chủ sở hữu và các cổ đông những người đã thuê họ để đạt được mục tiêu của tổ chức và nhiệm vụ đối với nhân viên những người luôn trông chờ họ đưa ra những ý kiến hướng dẫn chỉ đạo. Thêm vào đó, các giám đốc phải tuân thủ những ước vọng của xã hội muốn có những điều kiện làm việc an toàn và những sản phẩm an toàn, muốn bảo vệ môi trường, và muốn khuyến khích dân tộc thiểu số.

Ví dụ như điều khoản thêm vào trong bộ luật quyền dân sự đã mở rộng thêm những khung hình đối với tội phân biệt giới tính, tàn tật, tôn giáo hoặc chủng tộc. Những điều khoản thêm vào này sẽ khuyến khích sự thăng tiến của nhiều phụ nữ và những người dân tộc thiểu số hơn nữa.

#### *3.2.2.2. Người lao động*

Các nhân viên phải đối mặt với các vấn đề về đạo đức khi họ buộc phải tiến hành những nhiệm vụ mà họ biết là vô đạo đức. Những nhân viên có đạo đức cố gắng duy trì sự riêng tư trong các mối quan hệ làm tròn nghĩa vụ và trách nhiệm, đồng thời tránh đặt áp lực lên người khác khiến họ phải hành động vô đạo đức. Các vấn đề đạo đức liên quan đến người lao động bao gồm cáo giác, quyền sở hữu trí tuệ, bí mật thương mại, điều kiện, môi trường lao động và lạm dụng của công.

#### **• Vấn đề cáo giác**

*Cáo giác là 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 đi đến quyết định có cáo giác hay không. Lợi ích mà cáo giác đưa lại là cáo giác ngăn chặn việc lấy động cơ, lợi ích trước mắt để che lấp những thiệt hại lâu dài cho tổ chức. Thiệt hại do cáo giác đưa lại là thiệt hại về kinh tế của tổ chức cho việc sửa chữa những sai lầm mà cáo giác đưa ra. Nhân viên cáo giác cũng có thể làm tổn hại đến uy tín và quyền lực quản lý của ban lãnh đạo và của công ty. Các ông chủ cũng không muốn nhân viên của mình nói với họ sự thật đặc biệt nếu sự thật ấy có hại cho cấp trên hoặc công ty của họ. Đây là lý do giải thích vì sao nhiều lãnh đạo không muốn cấp dưới của mình thực hiện cáo giác.

Người lao động không bị ràng buộc bởi nghĩa vụ cấp dưới để thực hiện những hành động phi pháp hay vô đạo đức. Cấp dưới không có nghĩa vụ tuyệt đối phải thực hiện những mệnh lệnh, yêu cầu của cấp trên mà chỉ có nghĩa vụ chấp hành những hướng dẫn hợp lý của cấp trên. Đó là những hành động không phạm pháp, phù hợp với các chuẩn mực đạo đức và văn hoá của xã hội. Quan hệ cấp trên – cấp dưới không đòi hỏi nhân viên tham gia vào các hoạt động phạm pháp hay vô đạo đức, hay cống hiến toàn bộ cuộc đời mình cho người chủ.

Những người cáo giác là những người nhân viên rất trung thành, họ gắn bó chặt chẽ và sâu sắc với công ty, những sai sót xảy ra đối với công ty được họ coi là một sự mất mát, họ cáo giác với một động cơ trong sáng và họ tin rằng họ sẽ được lắng nghe, được tin tưởng. Cáo giác là biểu hiện sự thất vọng của người làm công với tổ chức những mong muốn tốt đẹp về tổ chức không được thực hiện, của nhân viên đối với những nhân vật chủ chốt.

Thiệt hại đối với bản thân người cáo giác đôi khi rất lớn (bị trừ dập, bị đe dọa, bị trừng phạt về thu nhập, về công ăn việc làm, bị mang tiếng xấu như “kẻ thọc gậy bánh xe”, “kẻ chỉ điểm”, “kẻ gây rối”... Vì vậy cần có ý thức bảo vệ người cáo giác trước những số phận không chắc chắn. Điều này đòi hỏi phải có sự phối hợp giải quyết của các cơ quan chức năng.

Cần lưu ý động cơ của người cáo giác. Cáo giác có thể bị cá nhân lợi dụng vì động cơ cá nhân, có thể người cáo giác chỉ lợi dụng vì mượn danh vì lợi ích xã hội, lợi ích công ty để đạt lợi ích riêng của mình mà thôi (nhằm trả thù, hạ thấp uy tín, chứng tỏ cá nhân...). Trong trường hợp này, cách tốt nhất với nhà quản lý là loại trừ ngay từ đầu những nguyên nhân có thể dẫn tới hành động cáo giác. Động cơ đúng không phải là nhằm mục đích cá nhân mà là lợi ích chung của tổ chức.

#### • Bí mật thương mại

*Bí mật thương mại là những thông tin được sử dụng trong quá trình tiến hành hoạt động kinh doanh không được nhiều người biết tới nhưng lại có thể tạo cơ hội cho người sở hữu nó có một lợi thế so với những đối thủ cạnh tranh không biết hoặc không sử dụng những thông tin đó.*

Bí mật thương mại bao gồm công thức, thành phần một sản phẩm, thiết kế một kiểu máy móc, công nghệ và kỹ năng đặc biệt, các đề án tài chính, quy trình đấu thầu các dự án có giá trị lớn... Bí mật thương mại cần phải được bảo vệ vì nó là một loại tài sản đặc biệt mang lại lợi nhuận cho công ty. Nếu bí mật thương mại bị tiết lộ sẽ dẫn đến hậu quả làm mất lợi thế cạnh tranh trong kinh doanh của công ty.

Ví dụ, ở Chicago, công ty Abbott Laboratories, trong sản xuất đã sáng chế ra được một chất thay thế cho đường – đường Sucaril. Mặc dù công tác bí mật rất tốt song công thức pha chế đường Sucaril vẫn bị hai nhân viên ghi nhớ trong đầu rồi đem bán cho một công ty khác bắt chước sản xuất để lấy một khoản tiền lớn. Hai nhân viên này đã bị khởi tố nhưng công ty thì đã bị thiệt hại quá nặng nề. Vì thế, những người lao động trực tiếp liên quan đến bí mật thương mại (những nhân viên kỹ thuật cao cấp, những người làm việc trong bộ phận R&D) có nghĩa vụ bảo mật không được tiết lộ hay sử dụng thông tin tích lũy được trong quá trình hoạt động.

Tuy nhiên việc ngăn chặn nhân viên sử dụng kiến thức, kinh nghiệm tích lũy được trong quá trình làm việc có thể lại là hành vi vi phạm quyền tự do và quyền sở hữu trí tuệ. Các công ty yêu cầu người làm công ký văn bản thoả thuận không làm thuê cho các đối thủ cạnh tranh sau khi rời bỏ công ty và đưa ra những quy định hạn chế đối với việc sử dụng các phát minh và kinh nghiệm tích lũy được trong quá trình công tác (trong một khoảng thời gian nhất định, trong một khu vực địa lý nhất định, trong một số loại công việc nhất định...). Việc này dẫn đến những trở ngại cho việc khai thác năng lực tốt nhất của người lao động vì thực tế người lao động cũng có quyền thay đổi công việc hay khởi sự công việc kinh doanh

của riêng bản thân, họ có 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 khổng lồ cho giới chủ. Vì thế các nhà quản lý phải tạo ra được sự ưu tiên cao nhất về tính an toàn và phải biết được hết những rủi ro có ngay tại nơi làm việc. Điều kiện, môi trường làm việc hợp lý cho người lao động đó là trang thiết bị an toàn, chăm sóc y tế và bảo hiểm... để người lao động tránh được các tai nạn, rủi ro và tránh các bệnh nghề nghiệp đảm bảo sức 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 hương tiện

thông tin công nghệ cao) trong công việc vẫn tồn tại hiện tượng lạm dụng vào mục đích cá nhân. Khắc phục tình trạng này một số công ty đã lắp đặt các thiết bị theo dõi hoặc cho người giám sát. Tuy nhiên, khi thực hiện các giải pháp này sẽ làm cho nhân viên cảm thấy có áp lực, do đó giảm năng suất công việc và có thể gây tai nạn lao động. Trong trường hợp này, hành vi giám sát, theo dõi của công ty trở thành phi đạo đức vì vi phạm quyền riêng tư của người lao động.

Các nhân viên còn phải đối mặt với các vấn đề về đạo đức khi họ buộc phải giải quyết những mối quan hệ. Cũng có những trường hợp một nhân viên biết được ông chủ của mình có hành vi lạm dụng tình dục với một nhân viên khác nhưng không có cách gì để chứng minh chuyện này. Liệu có nên nói ra mọi chuyện để rồi tình hình thêm xấu cho người nhân viên kia chăng? Và điều gì sẽ xảy ra cho người đồng nghiệp – nạn nhân kia? Những tình huống như thế này tạo ra những vấn đề đạo đức buộc người nhân viên phải giải quyết. Khó khăn càng chồng chất bởi người nhân viên sợ sẽ bị mất việc nếu bảo vệ nạn nhân hoặc nói ra sự thật. Một vấn đề đạo đức khác liên quan đến các mối quan hệ là nạn đạo văn: Lấy thành quả lao động của người khác làm của mình mà không đưa ra bất cứ một sự trích dẫn nào về nguồn. Bởi vậy, một nhân viên chịu trách nhiệm viết một bản kế hoạch chiến lược cho một khách hàng có thể sao chép một bản kế hoạch của một đồng nghiệp cho một khách hàng khác. Hành động này là không công bằng và thiếu trung thực đối với người đã viết ra kế hoạch ấy và kể cả đối với khách hàng.

Mục tiêu ban đầu của ban quản lý là cố gắng đạt được mục tiêu của công ty bằng cách tổ chức, hướng dẫn, lên kế hoạch, và điều khiển các hoạt động của nhân viên. Ban quản lý và nhân viên nằm cùng trên một phần trong hình 3.3 bởi vì các giám đốc tổ chức và khuyến khích nhân viên làm việc để đạt được mục tiêu công ty đề ra. Bởi họ hướng dẫn nhân viên và chỉ đạo các hoạt động nên các giám đốc có ảnh hưởng tới các vấn đề đạo đức trong tổ chức. Ban quản lý cũng phải quan tâm tới những vấn đề đạo đức liên quan tới kỷ luật của nhân viên, việc sa thải nhân viên, an toàn và sức khỏe, sự riêng tư, các lợi ích của nhân viên, việc sử dụng rượu và ma túy trong công sở, ảnh hưởng đến môi trường của tổ chức, các quy định về tiêu chuẩn đạo đức và việc tự quản, những mối quan hệ với chính quyền địa phương, đóng cửa công ty và ngừng sản xuất. Khi các vấn đề trên không được giải quyết thì nhân viên và cộng đồng thường phản ứng rất quyết liệt.

### **3.2.2.3. Khách hàng**

Khách hàng chính là đối tượng phục vụ, là người thể hiện nhu cầu, sử dụng hàng hoá, dịch vụ, đánh giá chất lượng, tái tạo và phát triển nguồn tài chính cho doanh

nghiệp. Những vấn đề đạo đức điển hình liên quan đến khách hàng là những quảng cáo phi đạo đức, những thủ đoạn marketing lừa gạt và an toàn sản phẩm.

Khi khách hàng phải gánh chịu những quảng cáo phi đạo đức những thủ đoạn marketing lừa gạt, họ đã bị tước mất quyền quyết định tự do lựa chọn sản phẩm cho mình, họ không còn khả năng kiểm soát hành vi của mình, họ bị lôi cuốn vào những thị hiếu tầm thường, những xói mòn văn hoá. Vì thế những quảng cáo phi đạo đức, những thủ đoạn marketing lừa gạt cần phải được lên án đồng thuận từ phía khách hàng với các tổ chức xã hội, các cơ quan Nhà nước.

Khi công ty đưa sản phẩm không an toàn đến khách hàng, họ sẽ phải gánh chịu những thiệt thòi lớn như ảnh hưởng đến sức khoẻ, 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 khoẻ như thực phẩm quá hạn sử dụng, thực phẩm sử dụng phụ gia gây độc hại. Những sản phẩm kích thích tính bạo lực (những đồ chơi của trẻ em như kiếm, dao, các loại súng, xe tăng...) và những văn hoá phẩm chứa đầy những hình ảnh và những câu chuyện mang đậm tính bạo lực và khiêu dâm...

Tính chất vô đạo đức thể hiện ở chỗ người sản xuất mặc dù có kiến thức chuyên môn và có khả năng để đưa ra những sản phẩm an toàn nhưng họ đã không có những hành động cần thiết dẫn đến tai nạn, rủi ro cho người tiêu dùng. Họ thu lợi nhuận trong khi gây tai nạn hay thiệt hại cho người tiêu dùng. Doanh nghiệp phải chịu trách nhiệm về mọi thiệt hại gây ra cho khách hàng từ sản phẩm không an toàn của họ. Cụ thể là:

- Doanh nghiệp phải thực hiện trọn vẹn nghĩa vụ cẩn thận nghĩa là doanh nghiệp phải phòng ngừa mọi khả năng sản phẩm đưa ra thị trường có khiếm khuyết (cả về thiết kế, vật tư, sản xuất, kiểm tra chất lượng, bao gói, dán nhãn và ghi chú). Doanh nghiệp cũng phải chịu trách nhiệm không chỉ về những trường hợp sử dụng sai có thể lường trước được, mà còn cả về những trường hợp sử dụng sai quy cách do các hoạt động marketing gây ra. Đồng thời doanh nghiệp phải cảnh báo trước những rủi ro có thể xảy ra để người tiêu dùng lưu tâm.

- Doanh nghiệp không được cố tìm cách ràng buộc người tiêu dùng bởi bất kỳ cam kết đảm bảo chính thức hay ngầm định nào về trách nhiệm họ phải gánh chịu.

- Từ ngữ trong lời giới thiệu, trong quảng cáo, trong tuyên bố của công ty phải có tính trung thực. Do bất cẩn khi thiết kế, chế tạo, do không có những chỉ dẫn, ghi chú (hoặc chỉ dẫn, ghi chú không đúng), do không có những thiết bị đề phòng nguy hiểm bất hợp lý

dẫn đến sản phẩm không an toàn thì trách nhiệm thuộc về nhà sản xuất. Do dùng sai mục đích thiết kế của người sản xuất, do sử dụng sản phẩm không theo đúng cách thức và không lưu ý đến những cảnh báo của người sản xuất dẫn đến rủi ro, tai nạn thì trách nhiệm thuộc về người tiêu dùng. Chẳng có công ty nào tồn tại được nếu khách hàng không mua sản phẩm của họ. Bởi vậy vai trò chủ yếu của bất cứ một công ty là phải làm hài lòng khách hàng. Để làm được vậy, các doanh nghiệp phải biết được khách hàng cần và muốn gì, rồi sau đó tạo ra những sản phẩm đáp ứng được những mong muốn và nhu cầu ấy. Trong nỗ lực làm hài lòng khách hàng, các doanh nghiệp không chỉ phải quan tâm đến những nhu cầu tức thời của khách hàng mà còn phải biết được những mong muốn lâu dài của họ. Vấn đề đạo đức cũng có thể nảy sinh từ việc không cân đối giữa nhu cầu trước mắt và nhu cầu lâu dài của khách hàng.

Ví dụ như mặc dù khách hàng muốn những nhiên liệu rẻ và hiệu quả để sử dụng trong nhà và xe của họ nhưng họ không muốn loại nhiên liệu gây ô nhiễm môi trường, nguồn nước, giết chết các loài vật hoang dã, hoặc gây ra những bệnh tật và ảnh hưởng đến thai nhi. Các khách hàng cũng rất thích loại lương thực dinh dưỡng số lượng nhiều nhưng giá rẻ và có bao bì tiện lợi nhưng họ không muốn các nhà sản xuất thực phẩm làm bị thương hoặc giết các loài vật hoang dã có giá trị trong quy trình sản xuất của mình. Các tổ chức bảo vệ khách hàng đã rất thành công trong việc buộc các doanh nghiệp phải dừng ngay những hành động vô đạo đức hay có hại cho con người và môi trường. Các doanh nghiệp nói chung đều muốn làm hài lòng khách hàng và luôn sẵn sàng thay đổi theo yêu cầu để làm nguôi những mối lo ngại của khách hàng và tránh những tổn thất do bị khách hàng tẩy chay hoặc có những điều tiếng xấu. Phản ứng tiêu cực của dư luận như thế này có thể gây hại không chỉ đối với doanh thu ngắn hạn mà còn với sự trung thành của những khách hàng lâu năm. Nhiều tổ chức quần chúng, phi chính phủ và chính phủ đã được thành lập để đấu tranh với những hành vi tiêu dùng và sản xuất phi đạo đức, vì lợi ích trước mắt, có thể gây thiệt hại cho lợi ích xã hội lâu dài.

Một vấn đề đạo đức khác mà các giám đốc phải đối mặt khi giải quyết vấn đề đạo đức liên quan đến khách hàng là những mối quan tâm của công chúng về các vấn đề riêng tư và kiểm toán số liệu. Bởi nhiều số liệu hiện đang được lưu giữ trong máy tính và thông tin bị bán ra ngoài nên nhiều tổ chức vì quyền lợi khách hàng e ngại rằng điều này sẽ vi phạm những bí mật riêng tư của khách hàng. Ngày càng có nhiều công ty đang mua, bán, và 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 được riêng tư của họ bị xâm



phạm khi rất nhiều công ty biết họ đã mua những gì ở cửa hàng, tình trạng tâm lý và sức khỏe của họ, hoặc họ đang dùng loại thuốc nào. Việc cân bằng giữa nhu cầu của chủ sở hữu và xã hội là một nhiệm vụ vô cùng khó khăn đối với các nhà quản lý.

#### *3.2.2.4. Đối thủ cạnh tranh*

Trong kinh doanh, cạnh tranh được coi là nhân tố thị trường tích cực. Cạnh tranh thúc đẩy các doanh nghiệp phải cố vượt lên trên đối thủ và lên chính bản thân mình. Đối với nhiều doanh nghiệp, thành công trong cạnh tranh được thể hiện bằng lợi nhuận, thị phần, lợi nhuận cao, thị phần lớn là mong muốn của họ. Thành công của doanh nghiệp không phải chỉ thể hiện bằng lợi nhuận và thị phần ngắn hạn, mà còn ở hình ảnh doanh nghiệp tạo nên trong mắt của những bên hữu quan và xã hội. Duy trì và nâng cao uy tín kinh doanh, làm đẹp hình ảnh trong mắt khách hàng cũng như đối tác kinh doanh luôn là mục tiêu hàng đầu của bất cứ doanh nghiệp nào. Cạnh tranh lành mạnh luôn 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.

Trong kinh doanh, cạnh tranh không lành mạnh thể hiện phổ biến nhất là hành vi thông đồng giữa các đối thủ cạnh tranh để nâng giá sản phẩm, dịch vụ. Thuật ngữ “*hành vi thông đồng*” nhằm để chỉ các doanh nghiệp ở cùng một quy mô sản xuất hoặc phân phối nên có thể ảnh hưởng đến sản xuất hoặc chức năng cung cầu của một thị trường hàng hóa hoặc dịch vụ. Từ những đối thủ cạnh tranh của nhau, giờ đây những doanh nghiệp này đã trở thành “những người bạn tốt” cùng vì làm những điều mà các đồng nghiệp trung thực không dám làm. Và đến một lúc nào đó, một công ty có khả năng tạo ra giá trị lớn hơn sẽ phải rút lui khỏi thị trường như là cái giá phải trả cho việc theo đuổi một đường hướng kinh doanh chân chính trong lúc đối thủ của họ thành công vì đã vận hành linh hoạt theo “cơ chế

chính sách” của nước sở tại. Điều này sẽ khiến cho cả thị trường xấu đi và cần phải bị lên án vì phạm pháp luật, chuyển từ cạnh tranh bình đẳng sang lạm dụng để độc quyền. Hành vi thông đồng nghĩa là hành động của một doanh nghiệp thông đồng với một doanh nghiệp hoặc một số doanh nghiệp khác, mà họ có quan hệ cạnh tranh, dưới hình thức ký kết một hợp đồng, một thỏa thuận hoặc ngầm đồng ý để quyết định giá cả hàng hóa hoặc dịch vụ của họ... từ đó kiểm chế hoạt động lẫn nhau. “Thông đồng” để “ép giá”, để độc quyền kinh doanh, để thu lợi nhuận lớn ngay trước mắt thay vì sử dụng chính năng lực cạnh tranh và khả năng thực tế của mình để thu hút khách hàng. Đây là dạng công ty đục nước béo cò, có khả năng “chiến thắng” nhờ.

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.

Trong trường hợp đấu thầu, doanh nghiệp nào có chào hàng ưu đãi hơn sẽ được bản thân chủ sở hữu quyết định và bất kỳ một công ty nào cũng không được phép đưa đến cho chủ sở hữu những thông tin không chắc chắn chống lại bất kỳ một bên dự thầu cụ thể nào. Nhiều doanh nghiệp đã tập trung vào việc thu thập các thông tin tấn công các đối thủ cạnh tranh của mình để tăng cường khả năng cạnh tranh của bản thân mình và từ đó cung cấp những thông tin sai lệch cho chủ thầu mà không xác minh được các thông tin là đúng sự thật.

Ví dụ, Hãng Airbus Industry của Pháp đã bị mất với tập đoàn Boeing (Mỹ) hợp đồng cung cấp máy bay cho Ả-rập Xê-út đơn đặt hàng trị giá 6 tỷ USD. Hãng Thomson CSF cũng của Pháp mất với công ty Ratheon (Mỹ) đơn đặt hàng xây dựng hệ thống vệ tinh kiểm soát rừng nhiệt đới vùng sông Amazon tại Braxin trị giá 1,6 tỷ USD. Việc này vô tình sẽ thiết lập hoạt động thương mại không lành mạnh, khiến sự phát triển kinh doanh của những doanh nghiệp làm ăn chân chính trên thị trường sẽ bị ngăn cản. Đối thủ cạnh tranh không được gây nhầm lẫn cho chủ thầu thông qua các thông tin không được xác minh, mặc dù họ cho rằng thông tin này là hữu ích cho chủ thầu, đó là hành vi vi phạm cạnh tranh lành mạnh.

Cạnh tranh không lành mạnh còn thể hiện ở hành vi ăn cắp bí mật thương mại của công ty đối thủ. Hành vi ăn cắp bí mật thương mại được thực hiện bằng rất nhiều cách khác nhau như:

- Nhặt nhạnh thông tin hữu ích qua các cuộc phỏng vấn nghề nghiệp người làm công của công ty cạnh tranh;

- Núp dưới chiêu bài tiến hành các công trình nghiên cứu, phân tích về ngành để moi thông tin;

- Giả danh là một khách hàng hay người cung ứng tiềm tàng;
- Che dấu danh phận để đi tham quan cơ sở của đối thủ cạnh tranh nhằm moi thông tin;

- Dùng mỹ nhân kế, nam nhân kế, khổ nhục kế để moi thông tin;
- Dùng gián điệp với những phương tiện hiện đại để ăn cắp thông tin.

Ngoài ra, các đối thủ cạnh tranh còn sử dụng *những biện pháp thiếu văn hoá* khác để hạ uy tín của công ty đối thủ. Ví dụ như dèm pha hàng hoá của đối thủ cạnh tranh. Hoặc đe dọa người cung ứng sẽ cắt những quan hệ làm ăn với họ. Có doanh nghiệp nhờ vào thế chính trị, hay quen biết, thậm chí hối lộ để tìm cách không cho công ty có cùng ngành nghề thành lập, hay triển khai sản phẩm mới. Có doanh nghiệp tìm cách làm hỏng sản phẩm của đối thủ, hoặc thu gom sản phẩm rồi tung tin bắt lợi về đối thủ. Có doanh nhân lợi dụng sự quản lý lỏng lẻo của các cơ quan chức năng, sao chép, làm nhái 100% sản phẩm của người khác và dán mác của mình lên. Những hành vi như vậy thể hiện sự yếu kém, sự thiếu tự tin của các doanh nhân. Có những hành vi sẽ bị pháp luật xử lý, có những hành vi sẽ bị cộng đồng doanh nhân phản ứng, và có những hành vi khiến họ sẽ phải xấu hổ với chính bản thân mình.

### **3.3. Phương pháp phân tích và xây dựng đạo đức trong kinh doanh**

#### **3.3.1. Phân tích các hành vi đạo đức trong kinh doanh**

##### *3.3.1.1. Nhận diện các vấn đề đạo đức*

##### **Vấn đề đạo đức là gì?**

*Vấn đề đạo đức là một tình huống, một vấn đề hoặc một cơ hội yêu cầu cá nhân hoặc tổ chức phải chọn trong số những hành động được đánh giá là đúng hay sai, có đạo đức hay vô đạo đức.*

Các vấn đề về đạo đức nảy sinh là do những mâu thuẫn giữa các triết lý đạo đức và tiêu chuẩn đạo đức của cá nhân với các tiêu chuẩn đạo đức và thái độ của tổ chức mà họ đang làm việc ở đó và xã hội họ đang sống. Các mâu thuẫn đạo đức thường nảy sinh trong các mối quan hệ của tổ chức với khách hàng, nhân viên, nhà cung ứng, và những cá nhân khác, và cũng là do kết quả của những hành vi như biếu quà, tiền lại quà và sự phân biệt giá cả.

Các vấn đề đạo đức có thể được chia ra làm bốn loại. Đó là:

- Các vấn đề do mâu thuẫn về lợi ích;

- Các vấn đề về sự công bằng và tính trung thực;
- Các vấn đề về giao tiếp;
- Các vấn đề về các mối quan hệ của tổ chức.

Một mâu thuẫn về lợi ích xuất hiện khi một cá nhân phải lựa chọn giữa lợi ích của mình hay của tổ chức hoặc của các nhóm khác. Tính trung thực chỉ sự thật thà, liêm chính, và đáng tin; sự công bằng là phẩm chất bao gồm công bình, vô tư, và không thiên vị. Các vấn đề liên quan tới sự công bằng và tính trung thực nảy sinh trong kinh doanh vì nhiều cá nhân trong tổ chức tin rằng kinh doanh là một trò chơi do chính luật lệ của nó điều khiển chứ không phải là những luật lệ của xã hội. Giao tiếp chỉ sự trao đổi thông tin và chia sẻ ý nghĩa. Giao tiếp sai và không trung thực sẽ có thể phá hoại lòng tin của khách hàng vào tổ chức. Các mối quan hệ trong tổ chức bao gồm hành vi của các cá nhân trong tổ chức đối với những người khác như khách hàng, nhà cung ứng, đồng nghiệp, cấp trên và bạn bè.

Những vấn đề về đạo đức có thể nảy sinh nếu xét đến vai trò của những người tham gia chính và những chức năng của các doanh nghiệp. Các vấn đề đạo đức liên quan đến sở hữu bao gồm các mâu thuẫn giữa nhiệm vụ của các nhà quản lý đối với các chủ sở hữu và lợi ích của chính họ, và sự tách biệt giữa việc sở hữu và điều khiển doanh nghiệp. Các vấn đề đạo đức tài chính bao gồm các câu hỏi về những vụ đầu tư mang tính trách nhiệm xã hội và tính chính xác của các tài liệu tài chính được báo cáo. Các nhân viên phải đối mặt với các vấn đề về đạo đức khi họ buộc phải tiến hành những nhiệm vụ mà họ biết là vô đạo đức.

Các giám đốc có ảnh hưởng trực tiếp tới các vấn đề về đạo đức nảy sinh trong tổ chức bởi họ là người hướng dẫn và chỉ đạo các nhân viên. Các vấn đề đạo đức liên quan đến khách hàng và tiếp thị bao gồm việc đưa ra sự lựa chọn về những sản phẩm an toàn, đáng tin, chất lượng cao với giá cả hợp lý mà không gây phương hại gì đến khách hàng và môi trường. Các kế toán cũng liên quan đến những vấn đề đạo đức trong kinh doanh và phải đối mặt với những áp lực như sự cạnh tranh, quảng cáo, và môi trường sống khép mình. Các vấn đề như số liệu vượt trội, các khoản tiền bất ngờ và tiền hoa hồng đều đặt các nhân viên kế toán vào nguy cơ của những vấn đề về đạo đức.

### **Làm thế nào nhận diện vấn đề đạo đức?**

Như trên đã phân tích, vấn đề đạo đức tiềm ẩn trong mọi khía cạnh, mọi quan hệ của hoạt động quản trị kinh doanh. Chúng là nguyên nhân trực tiếp dẫn đến những hậu quả nghiêm trọng đối với uy tín, sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp. Để đề ra những quyết định đúng đắn, hợp đạo lý trong hoạt động quản trị kinh doanh, trước hết phải nhận diện được các vấn đề đạo đức. Việc xác định được các vấn đề đạo đức trong một tình huống

kinh doanh có khả năng xảy ra hoặc đã xảy ra là cực kỳ quan trọng cho việc khắc phục và xử lý chúng. Không nhận thức được các vấn đề đạo đức là một mối hiểm họa đối với bất cứ một tổ chức nào đặc biệt là khi kinh doanh bị xem là một trò chơi trong đó các luật lệ thông thường không được áp dụng. Đôi khi những người có cái quan điểm như thế này làm những việc không chỉ vô đạo đức mà còn phạm pháp để có thể tăng cường tối đa vị thế của chính họ và làm tăng lợi nhuận hoặc các mục tiêu của tổ chức.

Mặc dù chúng ta đã miêu tả một số các mối quan hệ và các tình huống tạo ra các vấn đề về đạo đức song thật khó để có thể nhận ra những vấn đề đạo đức cụ thể trong thực tiễn. *Một cách để quyết định xem một hành vi hay một tình huống cụ thể nào đó có các nhân tố đạo đức hay không là hỏi các cá nhân khác xem họ cảm thấy như thế nào về việc đó và họ có tán thành hay không. Một cách khác là quyết định xem tổ chức có áp dụng những chính sách cụ thể vào các hoạt động hay không. Nếu những điều này diễn ra thường xuyên trong một ngành nào đó thì đó là vấn đề đạo đức.* Một vấn đề, hoạt động, hoặc một tình huống có thể đưa ra thảo luận công khai, cởi mở giữa các nhóm cả trong và ngoài tổ chức và không có điều gì mờ ám thì có thể sẽ không có vấn đề đạo đức gì nảy sinh.

Ví dụ như khi những kĩ sư và nhà thiết kế của công ty ô tô Ford thảo luận về việc nên sử dụng loại thiết bị bảo vệ thùng ga nào trong sản phẩm ô tô Pinto của hãng thì họ đã lấy những phiếu điều tra ý kiến trong nội bộ công ty. Nhưng họ đã không xem xét đến mong muốn của cộng đồng về độ an toàn tối đa. Bởi vậy, mặc dù họ tin rằng vấn đề này không hề có một yếu tố nào vô đạo đức nhưng hãng ô tô Ford đã phạm phải sai lầm khi không đem việc này ra công luận. (Khi hãng sản xuất ra thì loại thiết bị bảo vệ bình ga đã gây ra rất nhiều vụ cháy và tử vong khi những chiếc xe ô tô va chạm ở phần đuôi xe).

Một vấn đề đạo đức đơn giản chỉ là một tình huống, một vấn đề, hoặc thậm chí là một cơ hội yêu cầu phải có những nghĩ suy, các cuộc thảo luận, hoặc các cuộc điều tra để xem xét ảnh hưởng đạo đức của quyết định. Một khi một cá nhân nào đó nhận ra vấn đề đạo đức và thảo luận với một cá nhân khác thì cũng có nghĩa là anh ta đang trong quá trình đưa ra quyết định có đạo đức. Khi người ta tin rằng họ không thể thảo luận những gì họ đang làm với đồng nghiệp hay cấp trên thì đó là một điều kiện tốt cho các vấn đề về đạo đức có cơ hội xuất hiện.

*Nhận diện vấn đề đạo đức nên theo các bước sau:*

- Thứ nhất: Xác định những người hữu quan bên trong hay bên ngoài doanh nghiệp tham gia trực tiếp hay gián tiếp vào tình huống đạo đức. Các đối tượng này có mức độ tham gia, ảnh hưởng khác nhau trong đó, nên chỉ xem xét các đối tượng có ảnh hưởng quan trọng.

Tiếp đó, khảo sát quan điểm, triết lý của các đối tượng hữu quan này, qua đó có thể biết được đánh giá của họ về một hành động tiềm ẩn mâu thuẫn hay chứa đựng những nhân tố phi đạo đức.

- Thứ hai: Xác định mối quan tâm, mong muốn của những người hữu quan. Mỗi đối tượng có thể có những mối quan tâm, mong muốn hay kỳ vọng nhất định ở các bên liên đới khác. Khi mối quan tâm và mong muốn của các đối tượng đối với nhau là không mâu thuẫn, cơ hội nảy sinh vấn đề đạo đức hầu như không có. Nếu mong muốn này không thể hài hoà, vấn đề đạo đức sẽ nảy sinh.

- Thứ ba: Xác định bản chất vấn đề đạo đức vấn đề đạo đức bằng cách trả lời cho câu hỏi vấn đề đạo đức bắt nguồn từ những mâu thuẫn cơ bản, chủ yếu nào? Do sự khác nhau như thế nào về quan điểm, triết lý, mục tiêu, lợi ích của từng đối tượng hữu quan.

### *3.3.1.2. Phân tích quá trình ra quyết định đạo đức bằng Algorithm*

#### **Khái niệm**

Để ra một quyết định có giá trị về mặt đạo đức trong bối cảnh kinh doanh ngày nay đòi hỏi một công cụ hữu hiệu và dễ sử dụng. Algorithm đạo đức chính là công cụ đó. *Algorithm là một hệ thống các bước đi với một quy tắc, nguyên tắc, trật tự tạo thành chuỗi thao tác logic hợp lý để giải bài toán sáng tạo.* Algorithm là con đường nghiên cứu tuần tự, theo kế hoạch đã vạch ra trước, là công cụ hữu hiệu và dễ sử dụng nhằm du nhập tính chính xác của toán học vào phương pháp suy luận trong các lĩnh vực nhất định. *Algorithm đạo đức là một hệ thống các bước đi với một quy tắc, trật tự nhất định để hướng dẫn, chỉ ra những quan điểm và giải pháp có giá trị về mặt đạo đức.* Algorithm đạo đức là một công cụ cần thiết giúp các nhà quản trị nhận diện được các giải pháp đạo đức tối ưu trong hoạt động kinh doanh. Nó là một công cụ cần thiết giúp các nhà quản trị nhận rõ hơn các tiến trình quyết định đã gây ra những khó khăn về mặt đạo đức, giúp họ tiên đoán để né tránh các tình huống nan giải về đạo đức có thể xảy ra.

#### **Vận dụng Algorithm vào phân tích hành vi đạo đức**

Trong nghiên cứu hành vi đạo đức, Algorithm gồm một tập hợp có hệ thống những câu hỏi logic được sử dụng làm cơ sở cho việc xác định những nhân tố cơ bản hình thành nên hành vi, quyết định sự khác nhau về hành vi đạo đức của các cá nhân khác nhau trong các hoàn cảnh khác nhau. Những câu hỏi logic này được xây dựng trên cơ sở các vấn đề căn bản làm nền tảng cho algorithm đạo đức sau:

- *Có rất nhiều đáp án cho một vấn đề đạo đức kinh doanh.* Các vấn đề đạo đức hiểm khi đưa đến một đáp án duy nhất không gây tranh cãi. Vì thế các khía cạnh đạo đức của việc

quản trị được đánh giá thông qua biện pháp quản trị nhiều hơn là căn cứ vào thành quả quản trị.

- Tác phong cư xử của mỗi người đều có động cơ thúc đẩy.
- Mọi hành động đều gây ra hậu quả.
- Giá trị đạo đức tùy thuộc quan điểm của đối tượng quan tâm.

Muốn sử dụng Algorithm, người ta phải xem xét 4 khía cạnh quan trọng thuộc hành động của công ty: Mục tiêu, biện pháp, động cơ và hậu quả. Đây cũng chính là 4 yếu tố tác động tương hỗ chủ yếu trong hành động.

- (1) Mục tiêu: Doanh nghiệp muốn đạt được điều gì?
- (2) Biện pháp: Làm thế nào để theo đuổi mục tiêu?
- (3) Động cơ: Điều gì thôi thúc doanh nghiệp đạt mục tiêu?
- (4) Hậu quả: Doanh nghiệp có thể lường trước những hậu quả nào?

Sau đây là nội dung cụ thể của từng yếu tố:

- **Mục tiêu:** Mục tiêu là những tiêu đích mà mỗi cá nhân hay tổ chức mong muốn đạt được. Nó trả lời cho câu hỏi “*cần phải làm gì?*”. Khi xác định mục tiêu, cần trả lời các câu hỏi sau:

- o Doanh nghiệp có nhiều mục tiêu không?
- o Các mục tiêu có hài hòa với nhau không?
- o Đối tượng nào được quan tâm hàng đầu?

Mục tiêu có thể là định tính, có thể là định lượng và được phân cấp thành các cấp độ khác nhau (mục tiêu tổng quát/mục tiêu chung hay mục tiêu tác nghiệp).

- o Mục tiêu tổng quát (động lực thúc đẩy): Mong muốn cuối cùng cần đạt được, được xác định bởi:

- ♣ Động cơ, quan điểm, triết lý đạo đức của người ra quyết định;
- ♣ Mục tiêu chiến lược, sứ mệnh của tổ chức, công ty.

- o Mục tiêu tác nghiệp (mục đích): Mong muốn cần đạt được sau một hoạt động cụ thể để thể hiện mục tiêu tổng quát, được xác định bởi:

- ♣ Mục tiêu tổng quát;
- ♣ Lĩnh vực, quyền lực, phạm vi quyền hạn của người ra quyết định.

Để xác định được mục tiêu, một phương pháp chung đó là đi từ chung đến riêng, từ các mục tiêu chung của doanh nghiệp đến các mục tiêu tác nghiệp. Doanh nghiệp có rất nhiều mục tiêu như mục tiêu tài chính, mục tiêu về sản lượng, năng suất, mục tiêu về công

nghệ, việc làm... Vô số các mục tiêu như thế có hài hòa với nhau không, các đối tượng được quan tâm là ai. Đó chính là những câu hỏi cần được giải đáp trong kinh doanh.

### • Biện pháp

Biện pháp chỉ các công cụ, các cách thức được sử dụng để hỗ trợ cho việc thực hiện một mục tiêu nào đó. Biện pháp trả lời cho câu hỏi “*làm như thế nào?*”. Biện pháp gồm hai nội dung: Phương pháp hành động và sử dụng các công cụ hành động.

Lựa chọn biện pháp là lựa chọn cách thức hành động và công cụ hỗ trợ. Trong thực tế, chọn cách thức hành động cho từng trường hợp cụ thể không hề đơn giản, vì không chỉ bị ràng buộc bởi các mục tiêu mà còn ràng buộc lẫn nhau. Cần phải nhấn mạnh cả mục tiêu (What: cái gì?) và các thức hành động (How: như thế nào?). Khi lựa chọn biện pháp, cần trả lời các câu hỏi sau:

- o Các đối tượng quan tâm có tán thành các biện pháp hành động của doanh nghiệp không?
- o Các biện pháp có đáp ứng hoặc tối đa hóa các mục tiêu đề ra không?
- o Các biện pháp có cần thiết để đạt mục tiêu không hay tương đối không quan trọng hoặc đơn thuần không dính líu gì đến mục tiêu của bạn?

### • Động cơ

Động cơ là sức mạnh nội tại thúc đẩy và hướng hành vi của con người tới việc đạt được những mục tiêu nhất định. Động cơ trả lời cho câu hỏi: “*Tại sao? Vì lý do gì?*” Động cơ là nguyên nhân gốc rễ của hành vi, động cơ thúc đẩy thể hiện qua thỏa mãn các nhu cầu. Động cơ bao gồm những giá trị riêng tư và tác phong lãnh đạo của một số người để ra quyết định then chốt. Chúng ta thường phải suy đoán để tìm hiểu động cơ hành động của các quản trị viên. Các động cơ này luôn luôn không công khai và dễ thấy như các bản tuyên bố sứ mệnh hoặc các báo cáo tài chính. Bởi vì các động cơ xâm lấn đến cả đời sống riêng tư của các quản trị viên, nên sẽ là nguy hiểm nếu chúng ta suy đoán quá liều lĩnh về chúng. Động cơ là yếu tố khó lần ra manh mối nhất. Ngay cả động cơ nội tại thúc đẩy bản thân một người còn khó tìm hiểu huống chi tìm hiểu người khác. Nó bắt rễ từ sự giáo dục của gia đình, của nền văn hoá và tôn giáo. Tuy nhiên vẫn phải xác định động cơ để hiểu hành vi con người từ đó tìm cách thỏa mãn tốt nhất những mong muốn của con người. Xác định động cơ thực chất là xác định mối liên hệ nhân quả giữa các yếu tố một cách hệ thống để tìm ra bản chất của vấn đề.

### • Hậu quả



Việc xây dựng mục tiêu kinh doanh và chọn lựa biện pháp thích hợp dưới sự chi phối của các động cơ cuối cùng sẽ gây ra một hoặc nhiều hậu quả. Tiên đoán hậu quả là bước cuối cùng và quan trọng nhất của Algorithm đạo đức. Các hậu quả thường không lường trước được trước khi giải pháp đạo đức được tiến hành. Vì thế những người ra quyết định đạo đức cần phải tiên đoán các hậu quả ngoài ý muốn có thể xảy ra cũng như tìm hiểu và giải quyết các hậu quả khi chúng bất ngờ xảy đến.

Khi tiên đoán hậu quả, cần trả lời các câu hỏi sau:

- o Các hậu quả lường trước sẽ xảy ra trong ngắn hạn hay dài hạn?
- o Các hậu quả lường trước sẽ có ảnh hưởng gì đến các đối tượng quan tâm của doanh nghiệp?
- o Có thể có các yếu tố bất ngờ không?

Algorithm là công cụ rất hữu ích khi được dùng để phân tích các quyết định sắp được lựa chọn. Hãy bắt đầu với yếu tố *mục tiêu*. Về mặt kinh doanh các doanh nghiệp thường chọn các mục tiêu giống nhau như tồn tại, kiếm lời, chiếm lĩnh một thị phần nào đó hay đóng góp kinh tế cho xã hội bằng cách tạo ra công ăn việc làm, chế tạo sản phẩm hay cung ứng dịch vụ. Về mặt đạo đức, sự lựa chọn tùy thuộc phạm vi của doanh nghiệp. Tuy nhiên doanh nghiệp sẽ phải đối mặt với các hậu quả sau cùng của sự lựa chọn ấy. Đối với yếu tố *biện pháp*, doanh nghiệp phải thực hiện nhiều chọn lựa cho cả 2 khía cạnh của doanh nghiệp: Doanh nghiệp có sẵn lòng hy sinh doanh lợi để đạt được mục tiêu đạo đức không? Có các biện pháp chọn lựa khác ít rủi ro về mặt đạo đức không? Hãy chọn lựa cẩn thận các biện pháp hành động của doanh nghiệp. Các *động cơ* thường khó nhận diện chính xác nên phải thận trọng khi nhận xét về động cơ thúc đẩy hành động của người khác. Các biện pháp hành động thường là nhân tố chủ yếu gây ra các hậu quả. Khi xem xét *hậu quả* cần trả lời các câu hỏi: Điều gì đã xảy ra? Doanh nghiệp có lâm vào một tình huống nan giải về đạo đức hay có hành động phi đạo đức không? Từ cách nhìn của ai? Động cơ chi phối cả mục tiêu lẫn biện pháp chọn lựa để hành động và quy định cách thức mà người khác sẽ đánh giá khi hậu quả của hành động đã biểu lộ ra. Thay đổi một trong bốn yếu tố sẽ khiến cho tất cả các yếu tố khác thay đổi theo.

Có thể sử dụng Algorithm đạo đức để phân tích và giải thích các hành vi trong mọi quan hệ của doanh nghiệp như hành vi cáo giác, hành vi bảo vệ bí mật thương mại, hành vi quảng cáo...

Dưới đây, chúng ta thử dùng Algorithm để phân tích và giải thích bí mật thương mại với đối tượng hữu quan là công ty có bí mật thương mại....

- **Mục tiêu:**

- o Ngăn chặn nhân viên tiết lộ bí mật thương mại hoặc sử dụng chúng;
- o Thu hồi chi phí xây dựng;
- o Sử dụng là vũ khí cạnh tranh.

- **Biện pháp:**

- o Quyền sở hữu và sử dụng tài sản;
- o Cạnh tranh trung thực;
- o Những quy định hạn chế với nhân viên.

- **Động cơ:**

- o Lợi ích kinh tế;
- o An toàn;
- o Tồn tại;
- o Phát triển.

- **Hậu quả:**

- o Nếu bảo vệ Bí mật thương mại tốt:
  - ♣ Với nhà quản trị: Lương thưởng cao, Uy tín, thăng tiến.
  - ♣ Với công ty: Lãi suất cao, nhiều công ty sẽ đầu tư vào thêm
  - ♣ Với người lao động: Càng có ý thức bảo vệ Bí mật thương mại.
  - ♣ Công việc ổn định.
- o Nếu không bảo vệ tốt thì:
  - ♣ Với nhà Quản trị: Mất uy tín, Không được thăng tiến.
  - ♣ Với công ty: Mất thị trường, Cổ đông rút vốn.
  - ♣ Với người lao động: Việc làm không ổn định, Thu nhập thấp.

### **Tóm lược cuối bài**

- 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 có tác động lớn đến hoạt động quản trị doanh nghiệp.
- Trách nhiệm xã hội bao gồm 4 khía cạnh: kinh tế, pháp lý, đạo đức và nhân văn.

- Các nhà quản trị xem xét tác động của đạo đức kinh doanh đến hoạt động của doanh nghiệp dưới 2 khía cạnh thể hiện: Xem xét trong các chức năng của doanh nghiệp và xem xét trong quan hệ với các đối tượng hữu quan.

- Sử dụng phương pháp Algorithm để phân tích hành vi và ra quyết định đạo đức.
- Quy trình xây dựng một chương trình tuân thủ đạo đức hiệu quả.

### **Câu hỏi ôn tập**

1. Hãy phân biệt đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội?
2. Hãy cho biết mối quan tâm ưu tiên nhất của các đối tượng hữu quan của một doanh nghiệp? Hãy dự đoán khả năng mâu thuẫn quyền lợi giữa các bên hữu quan?
3. Hãy thảo luận vai trò của đạo đức kinh doanh đối với các doanh nghiệp?
4. Hãy trình bày về cách tiếp cận của Algorithm đạo đức. Những ưu điểm và hạn chế của algorithm đạo đức là gì?

## CHƯƠNG 4. VĂN HÓA DOANH NHÂN

### Hướng dẫn học

Để học tốt chương này, sinh viên cần tham khảo các phương pháp học sau:

- Học đúng lịch trình của môn học theo tuần, làm các bài luyện tập đầy đủ và tham gia thảo luận trên diễn đàn.

- Đọc tài liệu: Dương Thị Liễu (chủ biên) (2011): *Giáo trình Văn hóa kinh doanh*. Nhà xuất bản Đại học KTQD, Hà Nội.

- Sinh viên làm việc theo nhóm và trao đổi với giảng viên trực tiếp tại lớp học hoặc qua email.

### Nội dung

Chương này phân tích khái niệm, vai trò, các nhân tố ảnh hưởng, các nhân tố cấu thành và hệ thống tiêu chuẩn đánh giá văn hóa doanh nhân.

### Mục tiêu

Sau khi học xong Chương này, sinh viên cần thực hiện được các việc sau:

- Trình bày được các khái niệm doanh nhân, văn hóa doanh nhân.
- Làm sáng tỏ được ảnh hưởng của văn hoá doanh nhân tới sự phát triển của doanh nghiệp.
- Phân tích và lấy ví dụ minh họa về các nhân tố tác động đến văn hóa doanh nhân.
- Trình bày được các đặc điểm của các yếu tố cấu thành văn hóa doanh nhân.
- Phân tích được các tiêu chuẩn đánh giá văn hóa doanh nhân.

### Tình huống dẫn nhập

#### Doanh nhân Phạm Nhật Vượng

Sinh năm 1968, quê gốc ở Hà Tĩnh nhưng Phạm Nhật Vượng sinh ra và lớn lên tại Hà Nội. Cha ông là bộ đội, phục vụ trong lực lượng phòng không trong những năm chiến tranh. Gia đình sống trong khu tập thể quân đội ở Trung Tự. Những năm khó khăn thời bao cấp, mẹ ông phải mở quán nước chè vỉa hè và nuôi các con ăn học. Phạm Nhật Vượng theo học ngành kinh tế địa chất thuộc Đại học Địa chất Moskva tại Nga. Sau khi tốt nghiệp đại học vào năm 1992, ông chuyển tới Ukraine. Nhận thấy Ukraine lúc đó đang rất thiếu thốn

lương thực, nhiều người dân chết đói. Ông đã vay mượn được số tiền trị giá khoảng 10.000 USD, mở một nhà hàng tại Kharkov mang tên Thăng Long.

Năm 1993, ông về Việt Nam mua một dây chuyền mỳ ăn liền hai vắt thô sơ, đưa sang Ukraine và bắt đầu sản xuất mỳ ăn liền hiệu Miniva, bán cho dân bản địa. Mới đầu, các sản phẩm mỳ ăn liền của ông hoàn toàn xa lạ với Ukraine nhưng đã nhanh chóng nổi tiếng, được người dân địa phương ưa chuộng. Trong mấy năm liên tiếp, doanh nghiệp Technocom do ông thành lập nhập dây chuyền mỳ ăn liền từ Việt Nam và Đài Loan, liên tục mở nhà máy mới mà không đủ sản phẩm để bán. Sau mỳ ăn liền, Technocom sản xuất bột canh và bằng các chiêu tiếp thị mới lạ công ty ông đã thuyết phục được những bà nội trợ Ukraine sử dụng sản phẩm của mình, sản lượng bán ra tăng mạnh trong 1 thời gian ngắn.

Năm 2009, ông bán công ty của mình – Technocom cho Nestle với mức giá không được tiết lộ. Technocom khi ấy có doanh thu ước tính 150 triệu USD một năm. Ông đã quyết định từ bỏ công việc kinh doanh đang làm ăn phát đạt ở Ukraina của mình để trở về Việt Nam làm giàu, xây dựng đất nước. Ông cũng nhận mạnh rằng, những dự án mà ông thực hiện chỉ có mục đích duy nhất là góp phần xây dựng đất nước yêu quý của mình. Trả lời về việc bán tòa nhà Vincom Center A tại trung tâm TP.HCM với giá chỉ 9.823 tỷ đồng, ông Phạm Nhật Vượng cho biết: "Mục tiêu của tôi là làm đẹp cho đời. Không quan trọng mình có bao nhiêu tài sản, mà quan trọng là làm sao cho đẹp, góp phần thay đổi bộ mặt đất nước mình một chút. Dĩ nhiên trong chiến lược ấy là thêm lợi nhuận để có thể tiếp tục xây dựng. Cho nên bất kỳ bất động sản nào được giá tốt là mình bán ngay". Có một điểm chung là các thương hiệu của tập đoàn đều được bắt đầu bằng "VIN" – chữ viết tắt của Việt Nam, thể hiện một khát vọng khác mà Phạm Nhật Vượng thường chia sẻ với những người thân cận, là góp phần để Việt Nam có thể "ngẩng mặt với thế giới." Kinh doanh bất động sản (Vincom), vui chơi du lịch (Vinpearl), bệnh viện đa khoa quốc tế (Vinmec), hệ thống trường học liên cấp chất lượng cao (Vinschool), Spa chăm sóc sức khỏe và làm đẹp (Vincharm). Ông Vượng luôn mong rằng, với những dự án mình làm, ông sẽ góp phần xây dựng đất nước, quê hương ngày một phát triển.

Ước mơ của ông là biến những con đường của Hà Nội và Sài Gòn thành một cái gì đó như của Hong Kong và Singapore. “Nếu tôi có thể làm được điều đó, cho dù có phải tốn tiền tỷ, tôi sẽ vẫn hạnh phúc”, ông nói, “Tôi muốn để lại một cái gì đó cho thế hệ sau, bạn không thể nào mang tiền theo khi mình chết được”. Trong khi có những quan điểm rằng giá bất động sản sẽ còn tiếp tục rớt mạnh, ông Vượng đã ngưng không tung ra bán trong vòng hơn một năm, tránh tạo áp lực cung cho thị trường.

Ông chọn giải pháp chuyển sổ căn hộ còn lại thành căn hộ cho thuê hạng sang. Tuy đã ngưng việc đưa sản phẩm mới ra thị trường, nhưng Vingroup luôn chuẩn bị một tư thế sẵn sàng để khi thị trường có dấu hiệu khởi sắc là khởi động ngay. Trong khi nhiều doanh nghiệp bất động sản đang xoay sở thoái vốn hoặc chỉ còn ngồi ngó thỏ, đội quân Vingroup đang rà soát và tìm cách mua lại những dự án khác. Vingroup vừa mua lại một dự án trung tâm thương mại tại Đà Nẵng của Vina Capital, một động thái trong chiến lược lâu dài của ông Vượng.

Ông Vượng chia sẻ, trước đây, khi nhà máy mì bắt đầu có lợi nhuận vào năm 1997 – 1998, lúc đó ông từng nghĩ khi nào mình có 2 triệu USD thì nghỉ làm, đi chơi. Nhưng ông Vượng đã không dừng lại ở 2 triệu USD, và cũng không nghỉ làm việc để đi chơi. Công việc cuốn ông đi và ngày hôm nay, Vingroup là một tập đoàn giá trị khoảng 3 tỷ USD, tuyển dụng hàng ngàn lao động trực tiếp và gián tiếp. Ngay cả khi nắm một tập đoàn đồ sộ như vậy trong tay, ông Vượng vẫn làm việc bận rộn hàng ngày, thường xuyên xuống tận các công trường giám sát. Trước khi tiến hành thực hiện 1 dự án hoặc đứng trước những biến đổi của thị trường, ông Phạm Nhật Vượng luôn đưa ra những kế hoạch cụ thể và chi tiết, đưa ra dự đoán và dự báo, các phương án thay thế nhằm thực hiện mục tiêu, hạn chế tối đa rủi ro. Thêm vào đó trình độ quản lý tài ba được thể hiện trong việc kiểm tra, giám sát. Kiểm tra trước, sau, kiểm tra theo lĩnh vực, như nhân sự, tài chính, sản xuất.

Ông là một nhà quản lý khá nghiêm túc và đúng giờ tuyệt đối, kỉ luật cao. Ông đã tuyên bố hoàn thành tòa nhà nào trong thời gian nào là sẽ đúng hẹn như vậy. Ông cũng buộc các nhân viên phải chuẩn bị công việc tốt nhất có thể, cần có động lực hiệu sếp để hoàn thành công việc. Ông là người rất bận rộn. Ông thường chỉ có 3 – 5 phút cho mỗi đơn vị báo cáo. Tuy nhiên, không phải lúc nào khoảng thời gian đó cũng đủ để trình bày nên có những vị lãnh đạo phải đợi ông hàng tiếng đồng hồ ngoài hành lang để gặp ông vào giờ nghỉ trưa và tranh thủ hỏi ý kiến ông. Ông là người rất giản dị và khiêm tốn. Thêm vào đó ông luôn thôi thúc ban lãnh đạo công ty phải tự học mỗi ngày, không được hài lòng thỏa mãn với những gì đã làm được mà phải hơn thế.

Hiện nay, ông đang là Chủ tịch HĐQT Vingroup, là tỷ phú đô la đầu tiên của Việt Nam được tạp chí Forbes vinh danh ở vị trí 974 thế giới với 1,6 tỷ USD. Tính đến thời điểm hiện tại ông là một trong những người giàu nhất thị trường chứng khoán Việt Nam với tài sản hiện tại lên đến gần 19.000 tỷ đồng. Để có được thành công như ngày hôm nay ông đã phải trải qua rất nhiều khó khăn để tích lũy được vốn kinh nghiệm quý giá cho bản thân.

Khi đứng trước mọi khó khăn thì ông không bao giờ bỏ cuộc. Trong cuộc sống khi đối mặt với những tin đồn ông chọn cách im lặng là vàng, chỉ tập trung vào công việc.

Ông Vượng là một người điềm đạm nhưng luôn thẳng thắn khi bày tỏ quan điểm. Trong bài viết của Bloomberg, chân dung ông Phạm Nhật Vượng cũng được khắc họa là một lãnh đạo hòa đồng. Ngoài ra, "tấn công luôn tốt hơn là phòng thủ", đó là nguyên tắc được ông áp dụng cho mọi việc làm của mình. Bloomberg gọi ông Phạm Nhật Vượng là “tỉ phú ẩn danh” còn Forbes miêu tả ông như Donald Trump của Việt Nam. Forbes viết về ông: “Người đàn ông hơn 40 tuổi đứng đằng sau thắng lợi trị giá 500 triệu USD lại vô cùng lặng lẽ, không rượu sâm-panh, không một bài phát biểu mà chỉ âm thầm theo dõi buổi lễ: "Tôi thích tự mình nhấm nháp hạnh phúc" – ông Vượng giải thích.

Là một trong những tỷ phú kín tiếng nhất làng doanh nhân Việt, ông ít khi xuất hiện trước công luận, và cũng chưa bao giờ tiết lộ con số thực về tài sản của mình.

*1. Hãy phân tích và bình luận các nhân tố cấu thành văn hóa doanh nhân Phạm Nhật Vượng.*

*2. Bài học kinh nghiệm rút ra từ sự thành công trong kinh doanh của ông cho các doanh nhân Việt Nam là gì?*

## **NỘI DUNG CHÍNH CỦA CHƯƠNG**

### **4.1. Khái niệm và vai trò của doanh nhân**

#### **4.1.1. Khái niệm doanh nhân**

Sự ra đời của kinh tế hàng hoá kéo theo sự hình thành tầng lớp doanh nhân. Họ là những người buôn bán, sản xuất và trao đổi hàng hoá. 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. 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.

*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.*

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.

Tại Việt Nam, 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, gồm nhiều nhóm, nhiều người thuộc giai tầng 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...) có một số điểm chung căn bản là cùng theo đuổi công việc kinh doanh, cùng cống 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.

#### ***4.1.2. Vai trò của doanh nghiệp***

Doanh nhân là *lực lượng chủ yếu làm ra của cải vật chất và giải quyết công ăn việc làm cho xã hội*, góp phần tích cực vào quá trình chuyển biến nền kinh tế. Chu kỳ kinh tế có những lúc thăng trầm, có những lúc bất ổn, song đó cũng chính là điều kiện cho bước tăng trưởng và phát triển kế tiếp. Doanh nhân là những người tạo nên sự chuyển biến đó. Họ là người đứng ra tập hợp các nguồn lực để thực hiện mục tiêu kinh doanh mà lợi nhuận là động cơ của doanh nhân và những thành công của doanh nhân là động lực thúc đẩy tăng trưởng của nền kinh tế.

Theo các nhà thống kê kinh tế học, các doanh nghiệp mà chủ thể là doanh nhân đã góp phần đáng kể trong GDP, qua đó khẳng định sự đóng góp của đội ngũ này vào việc giải quyết nhiều nhiệm vụ khác nhau của sự nghiệp phát triển kinh tế xã hội của đất nước. Đội ngũ doanh nhân đã trở thành một tầng lớp xã hội ngày càng đông đảo trong cơ cấu xã hội và qua hoạt động của họ đã tạo ra hàng trăm ngàn việc làm mới. Qua đó, hoạt động kinh doanh của doanh nhân tác động đến sự dịch chuyển cơ cấu lao động xã hội.

Doanh nhân là người *kết hợp và sử dụng các nguồn lực tối ưu nhất*. Quá trình kinh doanh chứa đựng rất nhiều rủi ro, nếu doanh nhân không sử dụng các nguồn lực không khoa học, không có quy trình, không hợp lý tất yếu sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến lợi nhuận hay xa hơn là hiệu quả kinh doanh. Do đó, họ sẽ lựa chọn phương án tối ưu nhất để giảm thiểu chi phí và tối đa hóa lợi ích. Lợi ích ở đây không đơn thuần chỉ là lợi nhuận mà còn bao hàm cả lợi ích xã hội. Trong điều kiện nguồn lực hạn chế, nền kinh tế thị trường ngày càng phát triển thì việc lựa chọn và đánh giá các phương án kinh doanh ngày càng được tiến hành một



cách cân trọng có thể bằng công nghệ, bằng phương pháp khoa học mà các nhà kinh tế đã nghiên cứu và thử nghiệm.

Doanh nhân là người *sáng tạo sản phẩm, dịch vụ, phương thức sản xuất mới*, góp phần thúc đẩy sự phát triển. Nền kinh tế luôn vận động và phát triển cùng với sự ra đời của rất nhiều các sản phẩm và dịch vụ mới. Các sản phẩm hàng hóa và dịch vụ luôn luôn chứa đựng nguy cơ đe dọa của các sản phẩm thay thế nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao. Điều đó giải thích tại sao có những công ty đang dẫn đầu đột nhiên bị mất thị trường vào tay những công ty mới, và rất nhiều công ty, tập đoàn có nguy cơ phá sản. Những công ty, tập đoàn tồn tại được là những doanh nghiệp mạnh dạn áp dụng những kỹ năng mới trong sản xuất kinh doanh để theo đuổi cái mới đem lại thành công hơn. Đổi mới chính là đặc trưng của doanh nhân và họ chính là người hội đủ hai yếu tố quan trọng: Tư duy sáng tạo và tinh thần táo bạo dám chấp nhận rủi ro để chiếm lấy thời cơ kinh doanh nhằm tối đa hóa lợi nhuận. Họ nghĩ ra những cách kinh doanh mới, ứng dụng những công nghệ mới để làm ra sản phẩm mới, là người mạnh dạn đi đầu trong việc đầu tư cho các ngành công nghiệp và dịch vụ mới, từ đó 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 hoá xã hội*. Sản xuất phát triển, hàng hóa tạo ra ngày càng nhiều, thị trường tiêu thụ đòi hỏi ngày càng phải được mở rộng. Doanh nhân là những người đi đầu trong việc tìm kiếm thị trường tiêu thụ và khám phá những nhu cầu mới. Đó chính là nhân tố thúc đẩy giao thương, giao lưu văn hóa giữa các quốc gia, giữa các nền văn hóa. Để tìm hiểu thị trường mới, doanh nhân phải tìm hiểu văn hóa của đối tượng thị trường đó nhằm hợp lý hóa sản phẩm, được người tiêu dùng chấp nhận. Cũng thông qua việc mở rộng thị trường, các nền văn hóa, văn minh các quốc gia có điều kiện va chạm, giao thoa với nhau, thậm 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 thấm nhuần vào tinh thần làm việc và sinh hoạt của cộng đồng doanh nghiệp. Do đó, nguồn nhân lực sẽ có điều kiện phát triển trong môi trường doanh nghiệp.

Ngoài ra, cùng với sự phát triển của nền kinh tế thị trường, *vai trò tham mưu cho Nhà nước về đường lối sách lược và chiến lược kinh tế* cũng không ngừng tăng lên. Với tư cách là người hoạt động trực tiếp trong lĩnh vực kinh tế, có sự cọ sát và hiểu biết sâu sắc thị trường trong nước và thị trường thế giới, nắm được các xu thế phát triển trên thế giới; đồng thời có quan hệ rộng rãi với các đối tác kinh doanh, kinh tế và cả chính trị trong và ngoài nước, các doanh nhân có thể đề xuất các giải pháp, đồng thời đóng vai trò cầu nối cho Nhà nước trong quan hệ đối ngoại.

Ngày nay, 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.

Ngày doanh nhân Việt Nam 13 tháng 10 ra đời đã khẳng định doanh nhân Việt Nam được tôn vinh. 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... 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.

#### **4.2. 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.

Tại Việt Nam, đã có khá nhiều định nghĩa khác nhau về văn hóa doanh nhân. Theo đó, 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; văn hoá doanh nhân là tập hợp của những giá trị văn hoá xác lập nên nhân cách của con người doanh nhân; văn hóa doanh nhân là chuẩn mực của hệ thống giá trị hội đủ bốn yếu tố Tâm, Tài, Trí, Đức.

Tổng hợp các cách hiểu khác nhau về văn hóa doanh nhân, theo cách tiếp cận của môn học có thể định nghĩa: *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.*

### 4.3. Ảnh hưởng của văn hóa doanh nhân tới văn hóa doanh nghiệp

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. 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.

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 (tức văn hóa doanh nhân)... là những yếu tố cơ bản tạo nên hệ thống văn hóa kinh doanh của doanh nghiệp. Không có một hệ thống văn hóa doanh nghiệp tồn tại được mà thiếu yếu tố nhân cách và văn hóa doanh nhân, 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 của công ty HP tại Mỹ.

Vì vậy, *văn hóa doanh nhân là hạt nhân, là bộ phận quan trọng nhất của văn hóa doanh nghiệp*. Hơn thế nữa, văn hóa kinh doanh của bất kỳ doanh nghiệp nào cũng mang đậm sắc thái nhân cách của những người sáng lập và lãnh đạo doanh nghiệp. 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.

*Văn hóa doanh nghiệp phản ánh văn hóa của người lãnh đạo doanh nghiệp*. Họ không chỉ là người quyết định cơ cấu tổ chức và công nghệ của doanh nghiệp, mà còn là người sáng tạo ra các biểu tượng, ý thức hệ, ngôn ngữ, niềm tin, nghi lễ và huyền thoại của doanh nghiệp. Qua quá trình hình thành và phát triển doanh nghiệp, văn hóa của người lãnh đạo sẽ phản chiếu lên văn hóa doanh nghiệp. Những gì nhà lãnh đạo quan tâm, khuyến khích thực hiện, cách thức mà người lãnh đạo đánh giá, khen thưởng hoặc khiển trách nhân viên sẽ thể hiện cách suy nghĩ và hành vi của họ và điều đó sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới hành vi của toàn bộ nhân viên dưới quyền. 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.

Doanh nhân là người *tạo ra môi trường cho các cá nhân khác phát huy tính sáng tạo, là người góp phần mang đến không gian tự do, bầu không khí ấm cúng trong doanh nghiệp*. Họ là những người có vai trò quyết định văn hóa doanh nghiệp thông qua việc kết hợp hài hòa các lợi ích để doanh nghiệp trở thành ngôi nhà chung, con thuyền vận mệnh của tất cả mọi người. Qua đó, doanh nhân còn đóng vai trò người nghệ sĩ vẽ lên hình ảnh của doanh nghiệp thông qua vai trò đại diện cho doanh nghiệp.

Trên thực tế, khi một nền kinh tế chuyển sang nền kinh tế thị trường thì thành công lớn nhất là bước chuyển biến về nhận thức. Trong đó, *các doanh nhân có khả năng thay đổi về tư duy tạo khả năng thay đổi 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. 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.

#### **4.4. Các nhân tố tác động đến văn hóa doanh nhân**

##### **4.4.1. Nhân tố văn hóa**

Văn hoá là tổng hoà của các giá trị vật chất lẫn tinh thần do con người sáng tạo ra, là các thể hệ, các dân tộc, các quốc gia. Nó là yếu tố cơ bản nhất và quan trọng nhất ảnh hưởng đến nhân cách của một con người. *Văn hoá của môi trường sống chính là cái nôi nuôi dưỡng văn hoá cá nhân, nó có ảnh hưởng sâu rộng đến nhận thức và hành động của doanh nhân trên thương trường*. Doanh nhân với tư cách là một cá thể trong xã hội thì văn hoá của doanh nhân không có sẵn mà chỉ hình thành khi doanh nhân được nuôi dưỡng trong một môi trường văn hoá xã hội và lĩnh hội được các nhân tố văn hoá xã hội ấy vào trong hoạt động kinh doanh. Trong quá trình kinh doanh ấy, với vốn văn hoá góp nhặt và thu nhận được trong xã hội, doanh nhân có những sáng tạo mới trong lối sống, trong kinh doanh, trong giao tiếp... để thích nghi với môi trường sống. Do đó, những doanh nhân trong nền văn hoá xã hội khác nhau phải thích nghi với môi trường văn hoá xã hội khác nhau, môi trường tự nhiên cũng khác nhau hình thành nên văn hoá của doanh nhân cũng khác nhau, tùy thuộc vào điều kiện tự nhiên, xã hội của doanh nhân.

Bản chất xã hội hay nhân cách của doanh nhân chỉ có được từ môi trường văn hoá xã hội. 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. 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 là động lực thúc đẩy doanh nhân hoạt động kinh doanh.* Và cũng vì thế, văn hoá xã hội định hướng mục tiêu và phát triển của doanh nhân, quy định bằng giá trị chân, thiện mỹ cho doanh nhân. Những quan niệm về nhân thân, giá trị đạo đức... đều chịu tác động nhất định bởi môi trường văn hóa.

Trong nhân cách của doanh nhân có những thành phần quan trọng như trình độ tư duy về kinh tế, ý thức pháp lý trong môi trường xã hội, phong cách giao tiếp kinh doanh... 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. Như vậy, *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.

#### **4.4.2. Nhân tố kinh tế**

Nhân tố kinh tế ảnh hưởng quyết định đến việc hình thành và phát triển đội ngũ doanh nhân. *Văn hoá 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.

#### **4.4.3. Nhân tố chính trị pháp luật**

Hoạt động kinh doanh của doanh nhân phải tuân theo hệ thống thể chế chính trị pháp luật, bên cạnh đó có thể chế hành chính trong đó có thể chế quản lý Nhà nước về kinh tế, tức là các nguyên tắc, chế độ, thủ tục hành chính. Do đó, *các thể chế này cho phép lực lượng doanh nhân phát triển hay không, khuyến khích hay hạn chế ở lĩnh vực nào*.

Tại các nước phương Tây, xã hội đã dần quen với việc khuyến khích làm giàu từ rất sớm, coi sự giàu có là một trong những mục tiêu quan trọng nhất của con người. Do vậy, đội ngũ doanh nhân phát triển rất hùng hậu vào loại bậc nhất từ trước tới nay. Đối với các nước xã hội chủ nghĩa như Việt Nam, Trung Quốc, Bắc Triều Tiên, quan điểm chỉ đạo kinh tế và việc không nhận thức quyền tư hữu kinh tế trong các thập niên từ 50 đến 70, khiến nền kinh tế hàng hoá không có điều kiện phát triển. Do vậy, không phát huy được sự sáng tạo cá nhân, văn hoá doanh nhân cũng không có điều kiện phát triển. Sang kinh tế thị trường những năm 80, 90 của thế kỷ XX, tư tưởng chính trị thay đổi khiến cách thức quản lý Nhà nước và các quy luật trở về với việc khuyến khích các nguồn lực và cá nhân tham gia vào



nền kinh tế. Do vậy, hơn bao giờ hết, văn hoá doanh nhân phát triển mạnh. Sự hình thành lực lượng doanh nhân trong nền kinh tế nhanh hay chậm sẽ được quyết định bởi vai trò của Nhà nước là quản lý hay hỗ trợ, ngăn chặn hay thúc đẩy. Một sự kiểm soát quá chặt chẽ sẽ làm thu hẹp không gian cho sự sáng tạo và làm giảm đi cơ hội sản xuất kinh doanh mới. Không có doanh nhân, các hoạt động kinh tế sẽ bị đình trệ, thiếu cơ hội để phát triển, nhưng nếu nền kinh tế không có chỗ cho sự phát triển óc sáng tạo và không *tạo ra được những cơ hội làm ăn mới*, nền kinh tế đó cũng sẽ thiếu vắng lực lượng doanh nhân.

Môi trường kinh doanh lành mạnh là điều kiện cần thiết cho việc hình thành lực lượng doanh nhân. *Môi trường này cần được bảo vệ bởi một hệ thống pháp lý rõ ràng, công bằng.*

Tính cách doanh nhân chỉ được phát triển trong môi trường cạnh tranh, trong khi sự độc quyền làm thui chột tính cách đó. Mặt khác, các thủ đoạn cạnh tranh bất chính nhằm loại đối thủ khỏi thương trường với mục đích là dần dần chiếm lĩnh sự độc quyền và hưởng lợi nhuận từ sự độc quyền đó cũng hoàn toàn xa lạ với tính cách doanh nhân.

#### **4.5. Các bộ phận cấu thành văn hóa doanh nhân**

##### **4.5.1. 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 bao gồm bằng cấp chuyên môn, kiến thức xã hội, kiến thức kỹ thuật nghiệp vụ, kiến thức ngoại ngữ.

Trình độ chuyên môn không chỉ là bằng cấp, kiến thức mà là *tổng hoà những hiểu biết, nhận thức, kỹ năng và khả năng giải quyết vấn đề* của doanh nhân. 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. Trình độ chuyên môn được doanh nhân tích lũy trong suốt cuộc đời không chỉ những năm ở trường.

Tuy nhiên, nếu doanh nhân hài lòng với học vấn mà mình đang có, không chú trọng đến học hỏi thêm thì không thể bắt kịp với tốc độ phát triển như vũ bão của khoa học kỹ thuật. Các doanh nhân *luôn phải nâng cao trình độ chuyên môn của mình* và chỉ như thế họ mới có thể chỉ đạo, giáo dục cho nhân viên thuộc sự quản lý của họ và mới có thể biết cách

xử lý công việc và dễ dàng thích ứng với những khó khăn nảy sinh trong quá trình kinh doanh.

• **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 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 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.

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 thì đem lại lợi nhuận tối đa*. Đó cũng là quá trình sáng tạo ra các giá trị mà người lao động công ty phát hiện được những ý tưởng mới khi tìm ra cơ hội và thách thức cho doanh nghiệp. Năng lực lãnh đạo của doanh nhân không chỉ dừng ở việc đề ra các kế hoạch ở tầm chiến lược mà còn thể hiện *khả năng chèo lái con thuyền doanh nghiệp của mình bằng cách tác động tới nhân viên và thay đổi suy nghĩ của họ* nhằm thực hiện được những cam kết của mình về hướng phát triển mới của công ty. Ngoài ra, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp còn đóng vai trò phát huy toàn bộ năng lực, tiềm năng của nhân viên. Đây là yếu tố quan trọng cho sự thành công liên tục và giàu mạnh của doanh nghiệp.

#### • **Trình độ quản lý kinh doanh**

Trình độ quản lý kinh doanh giúp doanh nhân thực hiện đúng vai trò, chức năng, nhiệm vụ quản lý doanh nghiệp mình. Hoạt động quản trị kinh doanh của doanh nhân bao gồm năm chức năng chính:

o *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).

o *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.

o *Thứ ba* là chức năng tổ chức bao gồm:

♣ Sắp xếp và hoàn thiện bộ máy tổ chức và cơ cấu về nhân sự phù hợp với chức năng, nhiệm vụ và mục tiêu kinh doanh của từng thời kỳ;

♣ Xét duyệt và phê chuẩn việc tuyển dụng, chuyển chuyển, đề bạt và đào tạo nhân viên;

♣ Xem xét và ban bố các chính sách thúc đẩy nhân viên, thúc đẩy chất lượng, năng suất và kỷ luật lao động.

o *Thứ tư* là chức năng điều hành bao gồm:

♣ Điều phối vĩ mô các hoạt động sản xuất kinh doanh trong phạm vi toàn doanh nghiệp;

♣ Thống nhất ý chí, tập trung nỗ lực, ý chí của mọi người tuân theo một ý chí duy nhất, hướng vào mục tiêu chung;

♣ Đưa ra các chủ trương, chính sách, quy chế, cơ chế có tính tổng thể nhằm điều tiết, thúc đẩy, định hướng các hoạt động;

♣ Giải quyết các mâu thuẫn, xung đột, bất cập mang tính bản chất, hệ thống phát sinh trong các hoạt động của doanh nghiệp.

o *Thứ năm* là chức năng kiểm tra kiểm soát bao gồm:

- ♣ Phê chuẩn việc thiết lập và chế độ áp dụng hệ thống tiêu chuẩn kiểm tra kiểm soát và đánh giá (công việc, bộ phận, cá nhân, định mức...);

- ♣ Duy trì các hoạt động kiểm tra kiểm soát và đánh giá thường xuyên, toàn diện trong một quy chế trách nhiệm rõ ràng, có tổ chức và mang tính hệ thống.

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.

#### 4.5.2. **Tổ chất của doanh nhân**

##### **Tầm nhìn chiến lược**

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. Có thể nói, tầm nhìn là yếu tố đầu tiên để nhận biết một người có khả năng lãnh đạo hay không.

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.

### **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.

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 sắc bén, có đầu óc phân tích tổng hợp, có khả năng quan sát, tính nhạy cảm, có tầm nhìn xa trông rộng. Có như vậy doanh nhân mới có thể thích nghi với những biến động không ngừng của thị trường, khả năng thích ứng này cũng chính là khả năng sáng tạo, đưa ra cái mới để nâng cao năng lực cạnh tranh và thoát khỏi khó khăn.

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.

Sáng tạo có nghĩa là khả năng tư duy tạo ra cái mới, cái khác lạ có giá trị đối với bản thân và xã hội, cải tạo cái cũ, cái lạc hậu để gia tăng giá trị. Nguyên nhân của sáng tạo có thể xuất phát từ sở thích của những người luôn muốn khám phá, chinh phục, hoặc cũng có thể thông qua việc tạo cơ hội cho mọi người phát huy sáng kiến, vận dụng những ý tưởng mới và chuyển hóa chúng thành hiện thực.

Trong kinh doanh luôn luôn chứa đựng nguy cơ cạnh tranh, nguy cơ bị thay thế. Do vậy nó đòi hỏi doanh nhân luôn 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**

Những doanh nhân thường là những người làm chủ và chịu trách nhiệm trước thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Vai trò này đôi khi không cho phép họ dựa dẫm vào bất cứ ai, ngay cả những người thân cận hay cố vấn của mình. Điều này đòi hỏi doanh nhân phải độc lập trong suy nghĩ, sự dũng cảm và lòng kiên quyết trước những vấn đề nảy sinh.

Trong kinh doanh sự thành công hay thất bại được chi phối bởi nhiều yếu tố bên ngoài. Điều đó không cho phép một doanh nhân do dự, tự ti vào khả năng của mình trong khi ra quyết định. Để thích ứng và đạt được hiệu quả cao trong môi trường luôn biến động như vậy thì doanh nhân phải là những người quyết đoán và tự tin. 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.

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 túy, các doanh

nhân với tư cách là những người có tiềm lực về vật chất trong xã hội, cần có trách nhiệm đóng góp vào các hoạt động chung.

Quan hệ xã hội tốt là yếu tố hết sức quan trọng đối với các doanh nhân. Nó như một thứ keo ma thuật gắn bó mọi người trong công ty với lãnh đạo doanh nghiệp. Tinh thần đoàn kết và mối quan hệ tốt tạo ra sự gắn kết giữa người với người là yếu tố căn bản giúp nhà lãnh đạo doanh nghiệp lôi kéo được 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. 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 mối quan hệ của nội bộ công ty và tùy thuộc rất nhiều vào năng lực của người quản lý. Đây là một công việc rất tỉ mỉ, tinh tế, phức tạp cần phải phối hợp với công việc nghiệp vụ thường ngày và được tiến hành thường xuyên không ngừng. Nó không phải là cuộc phô trương thanh thế bề ngoài mà là một nghệ thuật làm việc chân thành, thực tế, một thái độ giàu tình cảm con người, góp phần thúc đẩy hiệu suất làm việc của công ty và tăng cường phẩm chất của nhân viên.

Danh tiếng mà các công ty có được không chỉ nhờ vào năng lực tài chính, khả năng mở rộng kinh doanh chiếm lĩnh thị trường mà nó còn phụ thuộc rất nhiều vào khả năng đối nhân xử thế của doanh nhân trong cộng đồng xã hội chung. Một doanh nhân thành đạt không chỉ biết cách tạo mối quan hệ tốt với cộng sự, nhân viên trong công ty mà còn phải biết tự gắn kết mình với các tầng lớp khác trong xã hội. Các doanh nhân không chỉ làm giàu cho bản thân, cho doanh nghiệp mà còn góp phần làm giàu cho xã hội, đóng góp công sức cho các hoạt động vì cộng đồng như các chương trình từ thiện, các chương trình vì người có hoàn cảnh khó khăn, các chương trình khuyến học...

### **Có nhu cầu cao về sự thành đạt**

Thông thường người ta nhìn nhận các doanh nhân theo hai góc độ là người thành công và không thành công. Trong số những doanh nhân không thành công, tất nhiên có một

số người từng phấn đấu nhưng thất bại, song hầu hết đều là những người không có nhu cầu cao về sự thành đạt, không có khát vọng chinh phục trong những lĩnh vực mới, dễ 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.

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. Hoạt động kinh doanh được coi là hoạt động mạo hiểm dù muốn hay không. Do vậy, khi bước vào kinh doanh, các doanh nhân thường có tâm lý chuẩn bị sẵn sàng cho thất bại, có nghĩa là đã chấp nhận mạo hiểm.

Song mạo hiểm trong kinh doanh không phải là sự liều lĩnh một mất một còn như đánh bạc hay sỏ xỏ. 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. 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. 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.

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. Mỗi doanh nhân là một cá thể thì vấn đề đạo đức trước hết phải là đạo đức của một người. Và đạo đức của một con người được thể hiện ở chỗ:

*Thứ nhất* là thiện tâm. Chuẩn mực đạo đức như một mệnh lệnh bản thân định hướng cho hoạt động con người luôn biết hướng tới điều thiện tránh điều ác. Thiện tâm có nghĩa tương tự như thương người như thể thương thân, điều mình không muốn thì đừng đối xử với người.

*Thứ hai* là trách nhiệm với công việc, với lời nói và với bản thân. Quá trình hình thành đạo đức của cá nhân là cá nhân đó phải có trách nhiệm chuyển những yêu cầu đạo đức của xã hội trở thành những nhu cầu, mục đích và sự hứng thú bản thân trong các sinh hoạt đời thường. Biểu hiện của các chuyển hóa này là 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.

### **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 cùng tồn tại với doanh nghiệp. Họ xuất hiện nhiều hơn khi công ty gặp khó khăn, sự cố nhưng cũng không thể thiếu vắng khi công ty phát triển thành công.

### **Kết quả công việc và mức độ đóng góp cho xã hội**

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.

#### **4.5.4. Phong cách doanh nhân**

##### **Khái niệm**

*Phong cách của doanh nhân là sự tổng hợp các yếu tố, diện mạo, ngôn ngữ, cách cư xử, hành động của anh ta.* Phong cách của nhà kinh doanh thường được đồng nhất với phong cách hay lối kinh doanh của nhà kinh doanh. Phong cách của doanh nhân là một nhân tố rất quan trọng mà họ có thể sử dụng trong việc định hình và phát triển văn hoá doanh nghiệp. Nó bị chi phối bởi rất nhiều yếu tố như tính cách, năng lực chuyên môn, kinh nghiệm, quan điểm và thái độ, đặc trưng kết cấu tổ chức và văn hóa tổ chức. Phong cách này thể hiện dưới nhiều biểu hiện khác nhau, nhưng biểu hiện rõ nét nhất là ở lối ứng xử và hoạt động nghiệp vụ của họ.

Như vậy, phong cách của doanh nhân *là một chỉnh thể bao gồm từ phong cách tư duy, phong cách làm việc, phong cách diễn đạt, phong cách ứng xử, phong cách sinh hoạt* nên muốn có một phong cách văn hoá tốt, doanh nhân cần chú ý học tập, rèn luyện tất cả các mặt trên.

##### **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 mở, hoạt hoá, chinh phục, tự khẳng định thì đó là phẩm chất vô cùng cần thiết cho một doanh nhân. Ngược lại nếu tâm lý là khép kín, tự tin, yếm thế, phân thân sẽ dẫn đến phong cách tiêu cực của doanh nhân.

- *Thứ ba* là kinh nghiệm cá nhân có nghĩa là khuynh hướng giải quyết vấn đề theo chiều hướng nhằm giảm thiểu rủi ro và chi phí cơ hội, khuynh hướng quy nạp các vấn đề. Kinh nghiệm là sự hiểu biết được rút ra và tích lũy lại từ các hoạt động thực tiễn trong quá khứ, nhờ đó con người thêm khả năng giải quyết các công việc nhanh chóng và chuyên nghiệp; tránh lặp lại các sai lầm, bất cập cho các loại hoạt động sau này. Kinh nghiệm phát huy đầy đủ tác dụng tích cực khi chúng được hệ thống hoá bởi khả năng tư duy, khái quát cao để trở thành lý luận soi rọi, đối chứng với những sự vật, hiện tượng riêng lẻ. Kinh nghiệm của doanh nhân về lĩnh vực đang hoạt động là tài sản vô hình, là yếu tố quan trọng quyết định sự thành công đối với một doanh nhân.

- *Thứ tư* là nguồn gốc đào tạo, xu hướng xem trọng phương diện khía cạnh gì trong tổng thể các hoạt động của doanh nghiệp. Lĩnh vực chuyên môn mà doanh nhân được đào tạo thường trang bị cho họ kiến thức cũng như kỹ năng căn bản về lĩnh vực đó. Bởi vậy cách nhìn nhận đánh giá và giải quyết vấn đề của họ thường thiên lệch về cách thức và giải pháp chuyên môn đó, xem nhẹ lĩnh vực khác.

- *Thứ năm* là môi trường xã hội, sự hội nhập và thách thức. Môi trường xã hội với ý thức hệ, tập quán, văn hoá, đạo đức, luật pháp tạo ra những lớp người có những phong cách, tâm lý, dân trí ở một mặt bằng nhất định, ảnh hưởng không nhỏ đến phong cách lãnh đạo của doanh nhân. Người ta có thể thấy phong cách lãnh đạo kiểu Nhật và kiểu Mỹ có nhiều điểm khác nhau gần như đối nghịch, tuy rằng đều thành công ở chính đất nước của họ, nhưng nhiều điểm của các phong cách này khó thành công hay được chấp nhận ở các nước khác.

### **Những nguyên tắc định hình một phong cách tốt của doanh nhân**

Trong tầng lớp doanh nhân, những người được xem như có khí phách phong độ làm thế nào để có một hình tượng tốt, làm thế nào để cho hình tượng bề ngoài có một vị trí thuận lợi nhất, phát huy được sức mạnh của lợi thế, điều đó phụ thuộc vào việc tạo ấn tượng đối với người khác. Để làm được điều đó các doanh nhân luôn tạo ra một phong cách riêng trong hoạt động lãnh đạo, quản lý sản xuất kinh doanh. Vậy thế nào là một phong cách tốt, có thể khái quát một số nguyên tắc định hình như sau:

- Luôn bị thôi thúc bởi sự hoàn hảo;

- Vượt qua mọi rào cản để tìm ra chân lý một cách nhanh chóng;
- Vận dụng mọi khả năng và dồn mọi nỗ lực của mình cho công việc;
- Biện 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.

#### **4.6. Hệ thống tiêu chuẩn đánh giá Văn hóa doanh nhân**

##### **4.6.1. 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 tầm tối;
- Bốn là tình cảm không cực đoan;
- Năm là lối sống không sa đọa.

Gần 2500 năm trước đây, triết học Hy Lạp đã từng viết: “Sai lầm lớn của việc điều trị cơ thể con người là bỏ qua tổng thể bởi vì một bộ phận không thể mạnh khỏe được nếu như toàn bộ cơ thể không khỏe mạnh”. Philippus Paracelsus, nhà vật lý học người Đức ở thế kỷ 15, người được coi là cha đẻ của y học hiện đại đã phát biểu: “*Tinh thần là người chủ, trí tưởng tượng là công cụ và cơ thể là nguyên liệu mềm dẻo*”. Emerson đã từng nói: “Sự lành mạnh của trí óc là khả năng nhìn ra điều tốt đẹp ở mọi nơi”. Sự lành mạnh về thể chất cũng như tinh thần là những yếu tố cơ bản đem đến thành công. Con người không phải là một động cơ vĩnh cửu chỉ biết làm việc mà con người có những giai đoạn phát triển cũng như suy thoái về thể trạng sức khỏe. Khi có một thể trạng tốt, tinh thần minh mẫn 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.

##### **4.6.2. 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 phụng sự một sự nghiệp kinh doanh liên quan đến an nguy của một tổ chức và nhiều người khác. Những đức tính tốt của một doanh nhân là:

- Một là sự cầu thị;
- Hai là tuân thủ pháp luật;

- Ba là biết tới toàn thể đại cục;
- Bốn là đề cao văn hoá tổ chức.

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

- *Thứ nhất là tính trung thực.* Đây là sự tôn trọng sự thật lẽ phải và chân lý trong cách cư xử của con người, là cơ sở đảm bảo cho các mối quan hệ xã hội tốt đẹp. Nhờ có tính trung thực doanh nhân mới xây dựng được một trong những nội dung cốt lõi của các quan hệ xã hội là sự tin cậy mà trong kinh doanh gọi là chữ “tín”.

Chữ tín là đức tính hàng đầu của doanh nhân trong hoạt động kinh doanh nhờ đó có thể giao hảo hợp tác với các đối tác, khách hàng và cộng đồng xung quanh doanh nghiệp.

- *Thứ hai là tính nguyên tắc.* Đây là sự định hướng vào những nguyên tắc cơ bản của con người. Nguyên tắc đạo đức cơ bản trong quan hệ xã hội là chân, thiện, mỹ để mang lại cái lợi cho mọi người. Trong kinh doanh, chân, thiện, mỹ và lợi là nguyên tắc hay kim chỉ nam cho đạo đức của doanh nhân.

- *Thứ ba là tính khiêm tốn.* Đây là đức tính luôn biết đặt mình vào đúng vị trí của cá nhân trong tập thể và xã hội. Một doanh nhân khiêm tốn không bao giờ tự đề cao “cái tôi”, họ dễ gần gũi với mọi người xung quanh và tạo nên không khí cởi mở trong môi trường doanh nghiệp. Tính khiêm tốn có nội dung trung thực, nguyên tắc và công bằng nên người khiêm tốn có dáng vẻ hiền hoà, dễ mến và dễ được tập thể tin cậy. Nó còn giúp cho doanh nhân tránh được hai cực đoan của chủ nghĩa cá nhân là sự kiêu ngạo và tự ti. Điều này góp phần cơ bản cho thành công của doanh nhân.

- *Thứ tư là lòng dũng cảm.* Là đức tính dám đương đầu với thử thách gian nan, dám đối đầu với hiểm nguy để vươn tới cái thiện, bảo vệ quyền lợi chính đáng cho tập thể và bản thân. Chữ “dũng” ở đây còn có nghĩa là dám nhận trách nhiệm về những sai lầm của bản thân và dám đấu tranh với những sai trái đó. Lòng dũng cảm là một đức tính cần có của doanh nhân dám làm dám chịu.

#### 4.6.3. **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 hoá các mục tiêu chiến lược thành các chuỗi hành động trong từng giai đoạn nhất định trong đó có đề ra tiến trình và lường trước các rủi ro có thể.

### **Chức năng tổ chức**

Doanh nhân phải xây dựng được các định chế cho tổ chức và cơ chế vận hành cho doanh nghiệp. Đồng thời doanh nhân phải xây dựng được văn hoá tổ chức làm cho tổ chức doanh nghiệp trở nên có tính tin cậy, kinh tế và linh hoạt.

### **Chức năng ra quyết định**

Nhà lãnh đạo doanh nghiệp là người chỉ huy trong việc lãnh đạo và quản lý doanh nghiệp thông qua một tổ chức với các mối quan hệ chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, có trách nhiệm vận hành tổ chức hoạt động trôi chảy và hiệu quả bằng quyết định. Nhờ các quyết định này mà doanh nghiệp có được một hành lang trách nhiệm và pháp lý được thiết lập cho các cá nhân và các bộ phận có trách nhiệm thực thi. Từ đó đưa doanh nghiệp tiếp cận mục tiêu đã được xác định.

### **Chức năng điều hành**

Lãnh đạo doanh nghiệp có thể bằng uỷ quyền, bằng hành chính, bằng kế hoạch để phối kết hợp các cá nhân, các bộ phận hoạt động nhịp nhàng và hiệu quả nhiệm vụ được giao.

### **Chức năng kiểm tra**

Bằng hệ thống tiêu chuẩn, hệ thống trách nhiệm, nhằm giám sát trực tiếp hay thông qua báo cáo, lãnh đạo doanh nghiệp sẽ ngăn ngừa, phát hiện và sửa chữa sai sót.

#### **4.6.4. 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.

#### **4.6.5. 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 kì vọng phản ánh mối quan tâm của các đối tượng liên quan trong và ngoài doanh nghiệp.

Còn với nghĩa vụ nhân văn của doanh nhân là nghĩa vụ liên quan đến đóng góp cho cộng đồng và xã hội.

### **Tóm lược cuối bài**

- 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. Doanh nhân là những người trực tiếp góp phần tạo sự phồn thịnh kinh tế cho quốc gia.

- 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. Văn hóa doanh nhân là hạt nhân, là bộ phận quan trọng nhất của văn hóa doanh nghiệp.

- Có 3 nhân tố tác động đến văn hóa doanh nhân: nhân tố văn hóa, nhân tố kinh tế, nhân tố chính trị – pháp lý.

- Văn hóa doanh nhân được cấu thành bởi 4 bộ phận chính: năng lực, tố chất, đạo đức, phong cách của doanh nhân.

- Có 6 yếu tố làm thành hệ thống tiêu chuẩn đánh giá văn hóa doanh nhân.

### **Câu hỏi ôn tập**

1. Doanh nhân là gì? Phân tích vai trò của doanh nhân trong phát triển kinh tế.
2. Văn hóa doanh nhân là gì? Phân tích vai trò của văn hóa doanh nhân.
3. Làm rõ các nhân tố ảnh hưởng tới văn hoá doanh nhân? Nhân tố nào đóng vai trò quan trọng nhất? Vì sao?
4. 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?
5. Phân tích các nhân tố cấu thành văn hóa doanh nhân. Nhân tố nào đóng vai trò quan trọng nhất? Vì sao?

## CHƯƠNG 5. VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP

### Hướng dẫn học

Để học tốt chương này, sinh viên cần tham khảo các phương pháp học sau:

- Học đúng lịch trình của môn học theo tuần, làm các bài luyện tập đầy đủ và tham gia thảo luận trên diễn đàn.

- Đọc tài liệu: Dương Thị Liễu (chủ biên) (2011): *Giáo trình Văn hóa kinh doanh*. Nhà xuất bản Đại học KTQD, Hà Nội.

- Sinh viên làm việc theo nhóm và trao đổi với giảng viên trực tiếp tại lớp học hoặc qua email.

### Nội dung

- Tổng quan về văn hóa doanh nghiệp;
- Tác động của văn hóa doanh nghiệp đến sự phát triển của doanh nghiệp;
- Các nhân tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp;
- Các giai đoạn hình thành và cơ cấu thay đổi văn hóa doanh nghiệp.

### Mục tiêu

- Giúp cho sinh viên hiểu rõ khái luận về văn hóa doanh nghiệp;
- Hiểu được các cấp độ văn hóa doanh nghiệp;
- Xác định các yếu tố ảnh hưởng, nhân tố nào quan trọng nhất đối với doanh nghiệp mình;
- Xem xét vai trò của văn hóa doanh nghiệp trong sự phát triển bền vững và tạo lập “bản sắc” cho doanh nghiệp;
- Các mô hình và các giai đoạn hình thành văn hóa doanh nghiệp.

### Tình huống dẫn nhập

#### Tại sao doanh nghiệp lại xây dựng văn hóa doanh nghiệp cho riêng mình?

Trong năm 2010 – 2011 Ngân hàng Agribank Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn đã chi hàng tỷ vào việc nâng cao năng lực lãnh đạo và quản lý cho các cấp lãnh đạo. Trong nội dung đào tạo có nội dung nâng cao nhận thức xây dựng văn hóa Agribank. Một dẫn chứng khác, trong năm 2013 Tổng công ty Bia Saigon cũng đã chi 3 tỷ đồng để xây dựng

Bộ thiết chế văn hóa cho TCTy. Rồi EVN, Viettel, VNPT,... cũng rất chú ý trong việc đầu tư xây dựng văn hóa doanh nghiệp.

Văn hóa doanh nghiệp có tác động gì đến hoạt động kinh doanh mà các doanh nghiệp đã sẵn sàng bỏ tiền đầu tư xây dựng văn hóa cho mình?

## **5.1. Khái luận về văn hoá doanh nghiệp**

### **5.1.1. Khái niệm**

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

Tổ chức Lao động quốc tế (International Labour Organization – ILO) thì định nghĩa văn hoá doanh nghiệp như sau: *“Văn hoá doanh nghiệp là sự trộn lẫn đặc biệt các giá trị, các tiêu chuẩn, thói quen và truyền thống, những thái độ ứng xử và lễ nghi mà toàn bộ chúng là duy nhất đối với một tổ chức đã biết”*.

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 hoá 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”*.

Trên cơ sở kế thừa những nghiên cứu của các học giả và theo logic của khái niệm văn hóa kinh doanh đã nêu ở bài 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, chi phối hoạt động của mọi thành viên trong doanh nghiệp và tạo nên bản sắc kinh doanh riêng của doanh nghiệp.**

### **5.1.2. Các cấp độ văn hoá doanh nghiệp**

Theo Edgar H. Shein, văn hoá doanh nghiệp có thể chia thành ba 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.

**5.1.2.1. 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

*Những giá trị sâu hơn và những nhận thức được hình thành bởi các thành viên của tổ chức* 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.

#### **5.1.2.2. Cấp độ thứ hai (biểu trưng phi trực quan – vô hình): những giá trị được tuyên bố**

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.

### **5.1.2.3. Cấp độ thứ ba: Những quan niệm chung (những niềm tin, nhận thức, suy nghĩ và tình cảm có tính vô thức, mặc nhiên được công nhận trong doanh nghiệp)**

Trong bất 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 lễ giáo truyền 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.

## **5.2. Tác động của văn hoá doanh nghiệp tới hoạt động của doanh nghiệp**

### **5.2.1. Tác động tích cực của văn hoá doanh nghiệp**

**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, lễ 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 đối với doanh nghiệp, có ảnh hưởng rất lớn đối với doanh nghiệp

**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 thoả 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.*

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, củng 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 củng cố 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 mẽ sẽ nảy sinh sự tự lập đích thực ở mức độ cao nhất, nghĩa là các cá nhân được khuyến 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. Mặt khác những thành công của nhân viên trong công việc sẽ tạo động lực về sự gắn bó của họ với công ty lâu dài và tích cực hơn.

#### **5.2.2. Tác động tiêu cực của văn hoá doanh nghiệp**

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 cố 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.

### **5.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến văn hoá doanh nghiệp**

#### **5.3.1. Các nhân tố bên trong 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

chiều 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.*

### **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 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.

### **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.

### **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... thì sẽ tạo thành được một thể thống nhất, tạo được sự gắn bó, đoàn kết giữa các thành viên.

### **Những giá trị văn hoá 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...

- *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 thưởng. Các nhân viên khác thấy vậy noi gương theo, dẫn 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.

### **5.3.2. Các nhân tố bên ngoài**

- **Văn hoá xã hội, văn hóa dân tộc, 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. Do đó, đây cũng là yếu tố tác động đến văn hóa kinh doanh của doanh nghiệp. Văn hoá kinh doanh là một bộ phận của văn hoá dân tộc, văn hoá xã hội. Vì vậy *sự phản chiếu của văn hoá dân tộc, văn hoá xã hội lên nền văn hoá kinh doanh là một điều tất yếu*. Mỗi cá nhân trong một nền văn hoá kinh doanh đều phụ thuộc vào một nền văn hoá dân tộc cụ thể, với một phần nhân cách tuân theo các giá trị văn hoá dân tộc. Mức độ coi trọng tính cá nhân hay tính tập thể, khoảng cách phân cấp của xã hội, tính linh hoạt chuyển đổi giữa các tầng lớp xã hội, tính đối lập giữa nam quyền và nữ quyền, tính thận trọng... là những thành tố của văn hoá xã hội tác động rất mạnh mẽ đến văn hoá kinh doanh.

- **Thế chế xã hội**

Thế chế là yếu tố hàng đầu, có vai trò tác động chi phối tới văn hóa kinh doanh mỗi nước. Thế chế 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 thể chế là các quan hệ xã hội, cho nên để tương ứng với các quan hệ xã hội, người ta chia ra: thể chế chính trị, thể chế kinh tế, thể chế văn hóa xã hội, thể chế hành chính...

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 thể chế, phải tuân thủ các nguyên tắc, thủ tục hành chính, sự quản lý của nhà nước về kinh tế.

Do vậy có thể nói, *thể chế chính trị, thể chế kinh tế, thể chế hành chính, thể 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.*

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... 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... 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 doanh nghiệp, hệ thống pháp luật, chính sách thương mại... là những yếu tố ảnh hưởng 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 hoá 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 hoá 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 muốn 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.

### • Quá trình toàn cầu hoá

Toàn cầu hoá 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 hoá diễn ra sự giao lưu giữa các nền văn hoá kinh doanh, đã bổ sung thêm giá trị mới cho văn hoá kinh doanh mỗi nước, làm phong phú thêm kho tàng kiến thức về kinh doanh, biết cách chấp nhận những luật chơi chung, những giá trị chung để cùng hợp tác phát triển.

### • Sự khác biệt và sự giao lưu văn hoá

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

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.

### • Khách hàng

Các chủ thể kinh doanh tồn tại và phát triển không vì lợi nhuận trước mắt mà phải vì một lợi nhuận lâu dài và bền vững. Với vai trò là người góp phần tạo ra doanh thu, khách



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

#### **5.4. Các giai đoạn hình thành và cơ cấu thay đổi văn hoá doanh nghiệp**

##### **5.4.1. 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, củng 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 quên đi 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.

### **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 hoà 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 thể hệ thay thế các thể hệ lãnh đạo doanh nghiệp mà vấn 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.

#### **5.4.2. 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 đủ 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.

##### **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 hoạ 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 đoạn 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 đối xử tốt và bình đẳng giữa mọi nhân viên.

### **Vấn đề thứ ba: củng cố những thay đổi**

Khi đã tạo ra những thay đổi về văn hoá doanh nghiệp, doanh nghiệp cần phải củng cố 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

#### **5.4.3. Một số cách thức thay đổi văn hoá doanh nghiệp**

##### **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 đáng kể 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 xếp 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 tiểu 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 tự 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.

### **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 hoá 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 nê văn hoá phát triển theo hướng đã định.

### **Thay đổi nhờ phát huy một cách có trật tự những nền tiểu 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 tiểu văn hoá. Một cách có ý thức hoặc không, các nhà lãnh đạo thường đánh giá điểm mạnh yếu của các nền tiểu văn hoá, đồng thời sớm muộn cũng sẽ nghiêng về một nền văn hoá cụ thể. Những thành viên thuộc nền tiểu 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 tiểu 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 đối với nền văn hoá doanh nghiệp tùy 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 tiểu 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 sự thực biết 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.

#### **5.4.4. Các dạng văn hoá doanh nghiệp**

##### **5.4.4.1. 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 NGUYÊN TẮC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quản lý dựa vào công việc hơn là dựa vào phẩm chất cá nhân.</li> <li>• Không linh hoạt.</li> <li>• Các quyết định đưa ra trên cơ sở quy trình và hệ thống.</li> <li>• Thăng tiến nếu tuân thủ các nguyên tắc.</li> <li>• Tổ chức khách quan và khẳng định.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ổn định, trật tự và chắc chắn.</li> <li>• Chất lượng vững chắc và số lượng đầu ra được duy trì.</li> <li>• Dòng thông tin và quyền lực rõ ràng.</li> <li>• Xung đột được hạn chế thấp nhất do áp dụng thường xuyên các nguyên tắc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chậm phản ứng với những thay đổi trên thị trường.</li> <li>• Cán bộ tuân thủ nguyên tắc hơn là đưa ra những quyết định hiệu quả.</li> <li>• Cán bộ tập trung vào hợp hành.</li> <li>• Sáng tạo bị kìm hãm.</li> </ul>
VĂN HÓA QUYỀN HẠN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quản lý trên cơ sở quyền lực cá nhân lãnh đạo.</li> <li>• Cấu trúc dựa vào sự tiếp cận lao động.</li> <li>• Các quyết định dựa trên cơ sở những gì lãnh đạo sẽ làm trong các tình huống tương tự.</li> <li>• Thăng tiến đạt được thông qua việc tỏ rõ lòng trung thành với lãnh đạo.</li> <li>• Được xem như là câu lạc bộ của những người cùng chí hướng.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thời gian phản ứng nhanh nhất là lúc khủng hoảng.</li> <li>• Lãnh đạo đem lại sự ổn định và sự rõ ràng.</li> <li>• Ban hành quyết định thường dựa trên cơ sở những gì lãnh đạo muốn.</li> <li>• Có thể kiểm soát được xung đột.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Không có hiệu quả và tắc nghẽn trở nên thường xuyên.</li> <li>• Những tin xấu được lãnh đạo giữ lại.</li> <li>• Kết quả phụ thuộc vào kỹ năng và kinh nghiệm của lãnh đạo.</li> <li>• Cán bộ cố gắng làm vui lòng lãnh đạo là thực hiện những quyết định đúng đắn.</li> </ul>
VĂN HÓA ĐỒNG ĐỘI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quản lý được coi như là việc hành chính lặt vặt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hợp tác và hỗ trợ ở mức độ cao.</li> <li>• Đem lại kết quả tốt cho công việc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nhu cầu của cán bộ được đưa ra ưu tiên theo nhu cầu nhiệm vụ.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Các cấu trúc dựa trên cơ sở tình thông nghiệp vụ.</li> <li>• Các quyết định được ban hành trên cơ sở hợp tác lẫn nhau.</li> <li>• Đạt được thăng tiến do có nhiều đóng góp.</li> <li>• Thường coi trọng con người hơn là lợi nhuận.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cung cấp cho khách hàng dịch vụ có chuẩn mực cao.</li> <li>• Tăng cường thông tin tốt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ban hành quyết định chậm.</li> <li>• Tính sáng tạo và kết quả của cá nhân bị hạn chế.</li> <li>• Xung đột làm giảm năng suất lao động.</li> </ul>
VĂN HÓA SÁNG TẠO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quản lý là việc tiếp tục giải quyết vấn đề.</li> <li>• Cơ cấu linh hoạt hơn là cứng nhắc.</li> <li>• Các quyết định ban hành trên cơ sở tài năng chuyên môn của các cá nhân.</li> <li>• Thăng tiến thông qua sự thực thi công việc.</li> <li>• Tài năng là cơ sở của quyền lực.</li> <li>• Tập trung vào kết quả.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Động cơ làm việc cao và khuyến khích không khí làm việc.</li> <li>• Sử dụng tối đa tài năng và kỹ năng của cán bộ.</li> <li>• Giám sát và theo dõi cán bộ.</li> <li>• Cán bộ có cơ hội để phát triển hàng loạt các kỹ năng và kiến thức.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Không khí ganh đua và nhẫn tâm.</li> <li>• Khó kiểm soát và trực tiếp đối với các thành viên.</li> <li>• Thường có tính cách kiêu ngạo, tự cao, tự đắc.</li> <li>• Cạnh tranh thiếu xây dựng giữa các nhóm công tác.</li> </ul>

#### 5.4.4.2. Phân theo cơ cấu và định hướng về con người và nhiệm vụ

Khi nghiên cứu các khía cạnh về văn hóa tổ chức, *Trompenaars* đã đề xuất việc sử dụng hai thể liên tục. Một cái phân biệt giữa cơ cấu ngang bằng và cơ cấu có thứ bậc, cái còn lại nghiên cứu định hướng về con người và nhiệm vụ. Theo hai thể liên tục này (được minh họa trong hình dưới đây) ông đã xác định và miêu tả 4 loại hình văn hóa tổ chức khác nhau gọi là: Văn hóa gia đình, văn hóa tháp Eiffen, văn hóa tên lửa được định hướng, văn hóa lò ấp trứng.

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

<b>Đặc trưng</b>	<b>Văn hoá gia đình</b>	<b>Văn hoá tháp Eiffel</b>	<b>Văn hoá tên lửa</b>	<b>Văn hoá lò áp suất</b>
<b>Quan hệ giữa nhân viên</b>	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.	
<b>Quan điểm về chức quyền</b>	Địa vị trao cho “một bậc phụ huynh” gần gũi và có quyền năng.	Địa vị trao cho những vai trò cấp cao, có khoảng cách song vẫn có quyền lực. Địa vị do những thành viên trong nhóm dự án có đóng góp trong việc đạt được mục tiêu.	Địa vị do các cá nhân có sự sáng tạo và tạo được tăng trưởng.	
<b>Cách nghĩ và học hỏi</b>	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.	
<b>Quan điểm về con người</b>	Các thành viên trong gia đình.	Nguồn nhân lực. Các chuyên gia.	Những người cùng sáng tạo.	



<b>Cách thức thay đổi</b>	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.	
<b>Cách tạo động lực và trả công</b>	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.	
<b>Phê bình và giải quyết mâu thuẫn</b>	Cố gắng không bình luận khi người khác bị phê bình, giữ thể diện cho người khác, không để mất quyền lực.	Phê bình tức là buộc tội và không phù hợp nếu không có những thủ tục phân xử những mâu thuẫn. Chỉ liên quan tới việc hoàn thành nhiệm vụ, sau đó nhận lỗi và sửa sai thật nhanh.	Hoàn thiện những ý tưởng sáng tạo, không phủ định chúng.	

#### **5.4.4.3. Phân theo mối quan tâm đến nhân tố con người và mối quan tâm đến thành tích**

##### **Văn hoá kiểu lãnh đạo**

Loại văn hoá này biểu hiện ở việc có rất ít mối quan tâm cả về con người lẫn thành tích. Trong nền văn hoá này, các cá thể chỉ chú trọng đến lợi ích của chính mình. Xu hướng thờ ơ có thể xuất hiện ở bất cứ một tổ chức nào.

Ví dụ, các doanh nghiệp như IBM, công ty sản xuất giấy Scott, thời báo Hoa Kỳ có chính sách cắt giảm các chương trình thưởng. Các cử chỉ để tỏ lòng biết ơn rất đơn giản như tặng những chiếc đồng hồ, 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. Hãng hàng không Tây Nam từ lâu đã có tiếng là quan tâm đến nhân viên của mình. Mỗi năm công ty tổ chức một buổi tiệc đứng phát thưởng cho nhân viên, những bữa tiệc này được xem là đang cạnh tranh với với lễ trao giải Academy Award của Hàn lâm viện điện ảnh khoa học Mỹ. Chủ trì bữa tiệc là giám đốc điều hành Herb Kelleher, là một ông chủ rất khôn khéo trong văn hoá công ty này. Các nhân viên nhất loạt “*yêu công ty*” bởi vì công ty đã quan tâm và chăm sóc họ. Sự trung thành của nhân viên ở hãng này rất cao. Người ta còn kháo nhau chuyện ông Keller đi tới chỗ để hàng hoá quần áo, khăn lông chờ bằng máy bay để giúp nhân viên xếp dỡ hàng. Hãng hàng không Tây 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 chuyển 10 triệu gói hàng một ngày. Với cuộc cạnh tranh ngày càng cao, các lái xe phải làm việc vất vả hơn bao giờ hết, phải mang nhiều hành lí nặng hơn, lái xe nhanh hơn, và phải làm quá giờ nhiều hơn để lấy được chỗ tiền lương là 40.000 USD, các khoản lợi nhuận béo bở. Kết quả là, tổ chức y tế và an toàn nghề nghiệp đã thường xuyên tiến hành nhiều đợt kiểm tra công ty này về an toàn nghề nghiệp. Hơn thế nữa, công ty này còn bị toà án Seattle yêu cầu phải trả 12 triệu USD

cho 2.000 lái xe vì đã buộc họ phải làm việc qua cả giờ cơm trưa. Một lái xe đã phàn nàn về công ty này và các luật lệ hà khắc của nó như sau: “Ông sẽ thắc mắc họ đã vắt kiệt chúng tôi như thế nào”. Sau đó công ty này đã gặp phải vấn đề nghiêm trọng do nhân viên đình công và khách hàng ngày một ít đi.

### **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 đứng vững trước những vấn đề đạo đức. Ví dụ như mặc dù công ty Johnson & Johnson rất có danh tiếng, nhưng vài năm trước công ty này đã xé nhỏ hàng ngàn tài liệu liên quan đến những cuộc điều tra liên bang về việc liệu công ty có sử dụng trái phép thuốc trị mụn Retin – A để làm kem xoa nếp nhăn hay không. Hậu quả là án phí và tiền phạt lên tới gần 7.5 triệu USD và ba nhân viên cao cấp đã bị sa thải. Liệu sự thật này có ảnh hưởng đến văn hoá của Johnson & Johnson hay không để những hành vi này không bị lặp lại nữa. Phát ngôn viên của công ty cho biết công ty không tin rằng những hành động của công ty lại vi phạm luật marketing của FDA, điều này khiến cho công ty phải nghi ngờ.

Văn hoá của một tổ chức – gồm những tiêu chuẩn đạo đức, các chuẩn tắc, niềm tin, và tập quán có thể nhận ra bằng việc tiến hành kiểm soát văn hoá. Một cuộc kiểm soát văn hoá là sự ước định tiêu chuẩn đạo đức của tổ chức. Những vấn đề này có thể giúp tổ chức nhận ra văn hoá doanh nghiệp nào vi phạm đạo đức.

Như chúng ta đã biết, văn hoá doanh nghiệp là một nhân tố quan trọng trong việc đưa ra các quyết định có đạo đức. Nếu văn hoá doanh nghiệp khuyến khích hay thưởng cho các hành vi vô đạo đức thì chắc chắn nhân viên sẽ hành động vô đạo đức.

Nếu như văn hoá của một tổ chức ra lệnh cho nhân viên, và nếu tiêu chuẩn đạo đức này bị xã hội coi là hành vi vô đạo đức thì xã hội sẽ nhìn nhận tổ chức và những thành viên trong tổ chức ấy là vô đạo đức. Ví dụ như các doanh nhân thường bị coi là vô đạo đức bởi vì thỉnh thoảng họ sử dụng những chiêu thức bán hàng làm cho khách hàng mua những thứ họ không cần hoặc không muốn. Nếu như mục tiêu bản chất của công ty là kiếm được càng nhiều lợi nhuận càng tốt thì văn hoá trong các công ty này sẽ áp ủ các hành vi vi phạm tiêu chuẩn đạo đức của xã hội.

#### **5.4.4.4. Phân theo vai trò của nhà lãnh đạo**

##### **Văn hóa quyền lực**

Đặc trưng chính của mô hình này là thủ trưởng cơ quan nắm quyền lực hầu như tuyệt đối. Thái độ của tổ chức mang định hướng quyền lực thường có thái độ tấn công đối với các tổ chức khác, “nhẹ” nhất là “thu mua” hay “sáp nhập”. Các nhân viên trong tổ chức này thường có biểu hiện tham vọng quyền lực cao, thậm chí có thể hi sinh lợi ích kinh tế để được vị trí cao trong doanh nghiệp.

##### **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 bố quyền lực. Các nhân viên thường được phân bổ làm việc trong những nhóm xuyên chức năng tùy theo từng dự án nên ý thức quyền lực không cao.

##### **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.

#### **Tóm lược cuối bài**

- Văn hóa doanh nghiệp là gì: các giá trị, các quan điểm, niềm tin, nguyên tắc, chuẩn mực... Chi phối mọi hoạt động của doanh nghiệp, tạo nên bản sắc riêng.
- Cấp độ văn hóa doanh nghiệp: Có 3 cấp độ.
- Vai trò của văn hóa doanh nghiệp: Tạo nên khả năng cạnh tranh, bộ gen của doanh nghiệp.
- Các nhân tố tác động: Có nhân tố bên trong và bên ngoài.
- Các giai đoạn và cơ cấu thay đổi văn hóa doanh nghiệp.
- Các dạng văn hóa doanh nghiệp: Theo vai trò của nhà lãnh đạo, theo thành tích và quan tâm đến con người hay phân cấp quyền lực.

### **Câu hỏi ôn tập**

1. Anh/chị nêu khái niệm về văn hóa doanh nghiệp? Các cấp độ văn hóa doanh nghiệp? Và đưa ra ví dụ minh họa?
2. Những nhân tố nào tác động đến văn hóa doanh nghiệp? Theo anh/chị thì nhân tố nào tác động mạnh nhất? Hãy giải thích?
3. Nếu doanh nghiệp có nền văn hóa mạnh sẽ có tác động như thế nào đến hoạt động kinh doanh?
4. Nếu doanh nghiệp có nền văn hóa yếu sẽ có tác động như thế nào đến hoạt động kinh doanh?
5. Tại sao cần phải xây dựng văn hóa doanh nghiệp?
6. Sự hình thành và phát triển văn hóa doanh nghiệp có mấy giai đoạn? Nội dung của các giai đoạn đó?
7. Hãy trình bày cơ cấu thay đổi văn hóa doanh nghiệp? Nội dung cụ thể cơ cấu thay đổi?

## CHƯƠNG 6. TINH THẦN KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

### Hướng dẫn học

Để học tốt chương này, sinh viên cần tham khảo các phương pháp học sau:

- Học đúng lịch trình của môn học theo tuần, làm các bài luyện tập đầy đủ và tham gia thảo luận trên diễn đàn.
- Đọc tài liệu, bài giảng giảng viên cung cấp.
- Sinh viên làm việc theo nhóm và trao đổi với giảng viên trực tiếp tại lớp học hoặc qua email.

### Nội dung chương:

1. Khởi nghiệp và tinh thần khởi nghiệp
2. Hành trình khởi nghiệp
3. Sáng tạo và không gian khởi nghiệp
4. ....

### Mục tiêu

- Giúp cho sinh viên hiểu rõ các khái niệm về khởi nghiệp và tinh thần khởi nghiệp;
- Xác định được các yếu tố cốt lõi của tinh thần khởi nghiệp;
- Hiểu được các mô hình khởi nghiệp;
- Hiểu được cơ hội và hành trình của khởi nghiệp;
- Hiểu được đổi mới sáng tạo và không gian khởi nghiệp.

### Tình huống dẫn nhập

Sinh viên tốt nghiệp từ Đại học MIT có tỉ lệ khởi nghiệp kinh doanh cực kỳ cao. Thực tế, đến năm 2006, đã có hơn 25.000 công ty đang hoạt động và 900 công ty được mở ra mỗi năm từ các sinh viên của trường. Những công ty này tạo việc làm cho hơn ba triệu người với tổng doanh thu hàng năm khoảng 2.000 tỉ đô la. Để dễ hình dung thì tổng doanh thu từ các công ty của cựu sinh viên MIT cộng lại tương đương với nền kinh tế lớn thứ 11 của thế giới.

### *Điều gì làm nên thành công của các sinh viên MIT khi khởi nghiệp?*

Tại sao MIT lại rất thành công trong việc đào tạo các doanh nhân khởi nghiệp? Lý giải đầu tiên mọi người thường nghĩ đến là do sinh viên MIT cực kỳ xuất sắc. Thực ra, sinh viên MIT cũng không thông minh hơn sinh viên của những trường hàng đầu khác trên thế giới như Caltech, Harvard... nhưng không một trường nào, ngoại trừ Stanford, có được số

lượng cựu sinh viên là doanh nhân khởi nghiệp nhiều như MIT. Do đó, thành công của MIT hẳn là do yếu tố khác.

Lý do thứ hai cũng thường được nhắc đến là do sinh viên MIT có cơ hội tiếp cận những công nghệ hàng đầu trong phòng thí nghiệm nên việc khởi sự kinh doanh sẽ dễ dàng hơn.

Một lần nữa, đây cũng là giả thiết có thể lượng hóa được. Qua Văn phòng Chuyển giao Công nghệ (Technology Licensing Office – TLO) của MIT, chúng ta có số liệu về số lượng công ty ra đời từ phòng thí nghiệm mỗi năm trong ngành công nghệ vì các công ty đó đều phải đăng ký giấy phép ở văn phòng này. Và con số đó là 20 đến 30 công ty mỗi năm, rất ấn tượng so với số liệu ở các trường đại học khác. Tuy vậy, số liệu này vẫn còn rất nhỏ nếu so với 900 công ty của các cựu sinh viên MIT ra đời mỗi năm. Dù các công ty khởi nghiệp với công nghệ được cấp phép ở MIT có tầm quan trọng chiến lược và có ảnh hưởng lớn (chẳng hạn như Akamai), các công ty đó cũng chỉ là một phần nhỏ trong việc giải thích lý do tại sao cựu sinh viên MIT rất thành công khi khởi nghiệp. Thực tế, 90% công ty khởi nghiệp của cựu sinh viên MIT không liên quan tới công nghệ được tạo ra trong phòng thí nghiệm của MIT.

Điều thực sự lý giải cho thành công trong khởi nghiệp của các cựu sinh viên MIT là sự kết hợp giữa tinh thần và kỹ năng. Ở MIT có văn hóa khuyến khích mọi người khởi nghiệp mọi lúc, mọi nơi, cũng giống như ở Thung lũng Silicon, Israel, Tech city của London và Berlin ngày nay. Các hình mẫu thành công ở khắp mọi nơi, đó không phải là những hình ảnh trừu tượng mà là những con người rất thực, không có gì khác biệt so với bạn. Khả năng thành công và tinh thần hợp tác ở MIT lan tỏa rộng khắp đến nỗi các sinh viên đều có tư duy rằng: “Đúng rồi, tôi cũng có thể khởi nghiệp”. Họ nhanh chóng bị “nhiễm virus khởi nghiệp” và niềm tin vào lợi ích của việc khởi sự kinh doanh.

Môi trường đầy tham vọng và hợp tác này làm cho các sinh viên đều rất phấn khích. Việc phát triển các kỹ năng khởi sự kinh doanh đến từ lớp học, từ các cuộc thi, sự kiện ngoại khóa và các chương trình phát triển mạng lưới. Và sự giảng dạy và những giá trị mang lại cho sinh viên luôn sẵn có ở cả trong và ngoài lớp học nên trong môi trường đó, sinh viên tiếp cận các môn học với sự hứng khởi và cam kết cao. Tinh thần cũng được nhân lên bởi tất cả sinh viên trong lớp đều cam kết hoàn toàn. Một lớp học ở trong môi trường cam kết cao sẽ mang lại hiệu quả tích cực hơn cho cả sinh viên và giảng viên.

Nhân tố quan trọng của vòng xoáy tích cực này chính là hiệu ứng tâm lý đám đông. Các sinh viên cùng học và làm việc với tinh thần khởi nghiệp, họ cũng cộng tác với nhau,

nói chuyện về công việc, về những dự định kinh doanh trong cả cuộc sống hàng ngày. Và một cách tự nhiên họ thúc đẩy lẫn nhau, cạnh tranh lẫn nhau cả trực tiếp lẫn gián tiếp. Các sinh viên không chỉ học hỏi lẫn nhau mà học hỏi còn trở thành một bản sắc của cá nhân cũng như đội nhóm.

*Các bạn có nghĩ khởi nghiệp là kỹ năng có thể truyền đạt được không?*

### 6.1. Khởi nghiệp và tinh thần khởi nghiệp

Việt Nam là quốc gia có tiềm năng khởi nghiệp to lớn, với vô số người có tinh thần kinh doanh, độc lập tự chủ, khả năng lãnh đạo, trí tuệ sáng tạo, ý chí mạnh mẽ... nhưng lại rất thiếu kiến thức cơ sở về khởi nghiệp và quản trị kinh doanh. Kết quả là một tỉ lệ khởi nghiệp thành công chưa xứng với những gì chúng ta đáng có.

Để khởi nghiệp thành công, bạn phải có một sản phẩm xuất sắc và mới mẻ. Sản phẩm của bạn có thể là hàng hóa, cũng có thể là dịch vụ hoặc là cách trao đổi thông tin. Tất cả yếu tố ảnh hưởng đến thành công sẽ không là gì nếu bạn không có một sản phẩm giá trị. Và quá trình tạo ra sản phẩm giá trị thì có thể truyền đạt được.

Khởi nghiệp là quá trình một cá nhân hay nhóm tìm kiếm và theo đuổi một cơ hội kinh doanh” hoặc đó là “quá trình sáng tạo ra giá trị bằng cách huy động các nguồn lực để tận dụng cơ hội” hoặc đó là “quá trình biến các ý tưởng kinh doanh ban đầu trở thành hiện thực”.

Có thể phát biểu như sau: *Khởi nghiệp kinh doanh được hiểu là những nỗ lực thực hiện các quyết định mạo hiểm về kinh doanh hoặc thành lập một doanh nghiệp mới, có thể dưới hình thức tự thuê, tự doanh, làm việc một mình, thành lập một doanh nghiệp mới, hoặc mở rộng doanh nghiệp hiện tại bởi một cá nhân, nhóm cá nhân hoặc bởi một doanh nghiệp đã thành lập...*

Tinh thần khởi nghiệp (entrepreneurship) còn được gọi là tinh thần doanh nhân khởi nghiệp, là một thuật ngữ xuất hiện khá lâu trên thế giới.

Những doanh nhân có tinh thần khởi nghiệp thật sự phải là những con người mà bản thân họ có hoài bão vượt lên số phận, chấp nhận rủi ro với tinh thần đổi mới và sáng tạo.

Theo Peter F. Drucker cho rằng “tinh thần doanh nhân khởi nghiệp được hiểu là hành động của doanh nhân khởi nghiệp - người tiến hành việc biến những cảm nhận nhạy bén về kinh doanh, tài chính và sự đổi mới thành những sản phẩm hàng hóa mang tính kinh tế

### **Xóa bỏ ba lầm tưởng**



Có rất nhiều nhận thức sai lầm về khởi sự kinh doanh là gì và một doanh nhân khởi nghiệp cần phải có những phẩm chất, kỹ năng gì.

Lầm tưởng đầu tiên là **“cá nhân là người khai sinh ra công ty”**. Mặc dù tư duy “doanh nhân là người hùng cô độc” rất phổ biến nhưng nghiên cứu đã đưa đến một kết luận rất khác. Đội nhóm mới là người khai sinh ra công ty. Quan trọng hơn, đội nhóm đông người cùng khởi nghiệp còn làm tăng cơ hội thành công hơn. Thêm sáng lập viên đồng nghĩa với thêm khả năng thành công.

Lầm tưởng thứ hai là **“doanh nhân khởi nghiệp phải có sức hút cá nhân đặc biệt”** và chính sức hút này là yếu tố quyết định thành công của họ. Thực tế, sức hút cá nhân có thể hữu dụng trong một thời gian ngắn, nhưng rất khó để có ảnh hưởng trong lâu dài. Thay vào đó, nghiên cứu chỉ ra rằng doanh nhân khởi nghiệp cần những yếu tố khác còn quan trọng hơn sức hút cá nhân, đó là khả năng giao tiếp hiệu quả, tuyển dụng người và kỹ năng bán hàng.

Lầm tưởng thứ ba là về cái gọi là **“gen kinh doanh”**, nghĩa là có những người sinh ra với khả năng sẽ thành công trong khởi sự kinh doanh. Như hình vẽ ở đầu phần này, thực tế, gen đó không tồn tại. Hay có suy nghĩ cho rằng một số nét tính cách như vẻ tự tin bên ngoài hay liều lĩnh, táo bạo có mối tương quan với thành công của doanh nhân khởi nghiệp, nhưng cách suy nghĩ đó cũng không đúng. Thay vào đó, những kỹ năng thực tế khác sẽ làm tăng khả năng thành công của người khởi nghiệp như kỹ năng quản lý nhân sự, kỹ năng bán hàng và chủ đề của cuốn sách này, quá trình thiết kế, phát triển và phân phối sản phẩm. Những kỹ năng này đều có thể dạy và học được chứ không phải là có sẵn trong gen của một số người may mắn. Mọi người đều có thể học được cách ứng xử, cách nhìn nhận vấn đề và kỹ năng, bởi vậy, khởi nghiệp là kỹ năng hoàn toàn có thể được phân tách thành một quy trình để dạy và học.

Để chứng minh, chúng ta cần nhìn sâu hơn vào MIT. Sinh viên tốt nghiệp từ MIT có tỉ lệ khởi nghiệp kinh doanh cực kỳ cao. Thực tế, đến năm 2006, đã có hơn 25.000 công ty đang hoạt động và 900 công ty được mở ra mỗi năm từ các sinh viên của trường. Những công ty này tạo việc làm cho hơn ba triệu người với tổng doanh thu hàng năm khoảng 2.000 tỉ đô la. Để dễ hình dung thì tổng doanh thu từ các công ty của cựu sinh viên MIT cộng lại tương đương với nền kinh tế lớn thứ 11 của thế giới.

## 6.2. Các yếu tố cốt lõi của tinh thần khởi nghiệp

Khả năng nắm bắt cơ hội kinh doanh; thái độ chấp nhận rủi ro; và ý tưởng đổi mới - sáng tạo. Các nhà nghiên cứu đã đưa ra một số đặc trưng của tinh thần khởi nghiệp là:

- (i) Có hoài bão và khát vọng kinh doanh;*
- (ii) Có khả năng kiến tạo cơ hội kinh doanh;*
- (iii) Độc lập và dám làm, dám chịu trách nhiệm;*
- (iv) Phát triển ý tưởng sáng tạo và đổi mới phương pháp giải quyết vấn đề;*
- (v) Bền bỉ và dám chấp nhận rủi ro, thất bại;*
- vi) Có đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội.*

**Theo điều tra của VCCI**

- Có 72% Chủ doanh nghiệp có độ tuổi Khởi từ 30 trở lên, Phần lớn chủ doanh nghiệp bắt đầu khởi nghiệp trong độ tuổi 30
- Có 84% có bằng đại học, 16% không có bằng đại học. Đa phần các doanh nghiệp khởi nghiệp trong 3 năm gần đây đều có bằng đại học.
- Theo bạn, mục đích chủ đạo của những người khởi nghiệp là gì?