

Văn hoá Phương Đông

và quản lí hiện đại (2)

4. Đức trị và văn hoá doanh nghiệp

Khổng Tử nhấn mạnh đức trị, hạt nhân của đức trị là giáo hoá. Khổng Tử coi trọng làm giàu, nhưng trước, trong và sau khi làm giàu thì phải giáo dục. Giáo dục làm cho mục tiêu, chính sách, tư tưởng của người quản lý trở thành mục tiêu, chính sách, tư tưởng của người bị quản lý. Người bị quản lý không còn là vật thể tiếp nhận bị động mà phải trở thành chủ thể quản lý, khi đó người bị quản lý mới yêu nó, mới được lòng dân. Quản lý đức trị hoà hoãn được các mâu thuẫn, hình thành sức mạnh nội lực, làm cho quan hệ cấp trên, cấp dưới thoát khỏi quan hệ mệnh lệnh, phục tùng. Đó cũng chính là nguyên tắc "sự lãnh đạo" và "sự tham gia của mọi người", đó cũng chính là xây dựng nền văn hoá doanh

nghiệp. Nền văn hoá doanh nghiệp đòi hỏi xây dựng một giá trị chung cho các thành viên. Quan niệm về giá trị có thống nhất thì hành động mới có thể thống nhất, khi đó đứng trước vấn đề phải giải quyết, tổ chức không cần sử dụng nhiều kỷ luật, mệnh lệnh, động viên tại từng cấp, toàn thể công nhân viên sẽ có thái độ giống nhau. Hạt nhân của văn hoá xí nghiệp không phải là đạo đức mà là quan niệm giá trị được mọi người trong tổ chức tiếp nhận, ngoài phạm trù đạo đức còn bao gồm nhiều lĩnh vực tinh thần, như Chính sách chất lượng/sứ mệnh/tầm nhìn, mục tiêu, triết học quản lý.

Cần nói thêm rằng, đức trị không bài xích pháp chế, mọi hoạt động quản lý đều cần có những qui định, thủ tục. Chúng không phải dùng để hạn chế hay đe nẹt một đối tượng nào, mà chủ yếu dùng để răn đe, phòng ngừa. Tuy nhiên nếu quá lợi dụng pháp chế thì sẽ lại là "quá", dễ tạo ra sự đối lập giữa người quản lý và người bị quản lý. Trong thời kỳ nhất định, loại đối lập này không bộc lộ ra, nhưng tồn tại trong lòng người. Người quản lý vì thế mà tưởng là bốn phương phẳng lặng, cho rằng pháp chế là hoàn hảo. Khi mâu thuẫn phát triển đến mức độ nhất định, rất dễ bị bùng nổ, khi đó khó bề khôi phục lại.

Pháp chế dựa vào răn đe, luôn luôn có hiệu quả ngay. Đức trị dựa vào giáo dục nếp sống, tư tưởng, hiệu quả nhìn thấy chậm. Hình thành được nền văn hoá doanh nghiệp không phải một sớm một chiều. Pháp chế mang tính chiến thuật, đức trị mang tính chiến lược. Đức trị và pháp chế phải bổ sung cho nhau. Là điều kiện cho nhau. Pháp chế là cơ sở, là tiền đề của thực thi đức trị. Pháp chế muốn thực sự có tác dụng cũng phải có sự phối hợp của đức trị. Điều này cũng phù hợp với tư tưởng của Khổng Tử về nhân tính.

Theo Khổng Tử, nhân tính con người gồm "tính" và "tập". "Tính" chỉ tư chất tự nhiên, bản năng, trời cho. "Tập" là do môi trường sống mang lại. "Tính của con người là gần nhau", "Tập là xa nhau" (Tam tự kinh). Một số nhà quản lý phương Tây coi "tính" của con người chủ yếu là tiêu cực (lý thuyết X), bởi vậy phải dùng pháp chế để trị. Khổng Tử coi nhân tính của con người có cả thiện và ác, bởi vậy phải vừa giáo dục, đức trị, vừa phải có pháp chế.

5. Chính kỷ

Người quản lý tốt trước hết phải quản lý tốt bản thân. Hạt nhân của đức trị là giáo hoá, việc giáo hoá chủ yếu là bằng việc làm của người quản lý. Khổng Tử nói: "Thân đoan chính, không lệnh mà làm; thân bất chính, tuy lệnh không theo". Muốn vậy người quản lý phải "chính kỷ" (sửa mình) cho ngay. "Thượng bất chính, hạ tắc loạn", câu nói này ai cũng rõ. "Tu thân, tề gia, trị quốc, bình thiên hạ" là như vậy. Trong các phương pháp quản lý hiện tại, vấn đề "sự lãnh đạo"(leadership) là một nội dung quan trọng, muốn có "sự lãnh đạo", bản thân người lãnh đạo phải có được những phẩm chất, năng lực nhất định. Đó là "chính kỷ" vậy. Còn sửa mình là gì, đây lại là một nội dung quá rộng lớn, phần dưới đây cũng làm sáng tỏ phần nào nội dung này.

6. Nghĩa và lợi trong xây dựng một tổ chức.

Khổng Tử nói: "Quân tử dụ vu nghĩa, tiểu nhân dụ vu lợi", hàm ý quân tử phải thông hiểu về nghĩa, định hướng phải là nghĩa trước lợi sau, còn đối với dân chúng thì phải mang lại lợi cho họ trước và giáo dục sau. Từ đây suy ra: Người quản lý nhấn mạnh xem nhẹ lợi riêng, coi trọng lợi

chung, việc đầu tiên là phải sửa mình. "quân tử dĩ nghĩa vi thượng".

"Phóng vu lợi nhi hành đa oan" (chuyên vì lợi ích mà hành động thì gây nhiều oán giận) . Lưu ý rằng Khổng Tử không phủ định lợi ích riêng, coi trọng nghĩa trước chính là "khổ trước sướng sau". Suy xét thêm một chút ta thấy có mối liên hệ giữa tư tưởng nghĩa lợi với 5 bậc thang Maslow về nhu cầu con người. Tuy nhiên, những nghiên cứu của phương Tây về nhu cầu của con người xét cho cùng cũng chỉ vì lợi chứ không vì nghĩa, quan tâm đến người khác để phục vụ cho mình, quan hệ giữa người với người trở thành một công cụ để phục vụ cho "lợi mình".

Nghĩa và lợi là hai cực, chúng không tách riêng mà thâm nhập vào nhau, trái ngược nhau mà liên kết với nhau. "Lợi" thâm nhập trong "nghĩa" thực chất cũng là "lợi", nhưng đó là cái lợi của quần thể. "Nghĩa" phải lấy lợi làm cơ sở, nghĩa là "nghĩa" cũng thâm nhập trong "lợi". Nghĩa và lợi đều nằm trong mọi con người. Lợi là sản phẩm mang tính bản năng, nghĩa là sản phẩm thuộc tính xã hội.

Văn hoá của một tổ chức thuộc lĩnh vực tinh thần, nó thuộc về "nghĩa", nhưng xây dựng văn hoá phải tiến hành cùng với phát triển kinh tế, đó là "lợi", Nghĩa và lợi phải thống nhất.

Trong kinh doanh, có thể thấy "thiên hạ qua lại nhộn nhịp, đều vì lợi" (Tư Mã Thiên), tuy nhiên một tổ chức khi hoạt động không chỉ vì lợi, cần phải kết hợp nghĩa và lợi, lấy nghĩa thu lợi. Nếu coi cầu lợi trong kinh doanh là "lấy", "nghĩa" là cho, nếu chỉ muốn "lấy mà không muốn "cho" thì không thể hoạt động lâu dài được.

Trong quan hệ với khách hàng, doanh nghiệp muốn "lấy" của khách hàng thì phải "cho" trước bằng cách trao đổi thông tin, xem xét nhu cầu, tăng cường các dịch vụ quản lý, thỏa mãn mọi yêu cầu đã công bố hay còn tiềm ẩn. Muốn có sản phẩm ổn định, một yếu tố quan trọng là phải có đầu vào ổn định. Muốn "lấy" đầu vào ổn định, phải xây dựng mối quan hệ với người cung ứng, khi cần phải giúp đỡ họ về kỹ thuật, phương pháp, bao gồm cả phương pháp quản lý, nghĩa là phải "cho"; ở đây, "nghĩa" lại đi trước "lợi", "lợi" lại ở trong "nghĩa", nghĩa lợi thâm nhập lẫn nhau, hài hoà với nhau. Những hình thức kinh doanh gian trá, đưa sản phẩm không phù hợp cho khách hàng hy vọng khách hàng không phát hiện ra chính là chỉ thấy "lợi" mà quên "nghĩa". Phải chăng có thể thấy đó cũng chính là nguyên tắc "hướng vào khách hàng" và "xây dựng mối quan hệ cùng có lợi với người cung ứng"

Trong một tổ chức, việc kết hợp khuyến khích vật chất với khuyến khích tinh thần cũng là kết hợp giữa nghĩa và lợi

7. Tín

Về chữ tín, có lẽ không cần thảo luận nhiều, mọi nhà quản lý đều rõ tầm quan trọng của chữ này. Chữ tín là một khái niệm quan trọng trong tư tưởng quản lý của Khổng Tử và là một bộ phận quan trọng trong tư tưởng quản lý đức trị và chính kỷ (sửa mình). Chữ tín của Khổng Tử bao gồm sự tín nhiệm của dân chúng và sự trung thực của người quản lý.

"Dân vô tín bất lập", "dân tín" theo Khổng Tử còn đứng trên cả "thực túc", "binh cường". Tín nhiệm là sự tin tưởng tới mức giám phó thác vận mệnh của họ cho nhà quản lý. Mất dân tâm thì mọi thứ mà nhà quản lý đưa ra đều vô nghĩa. Để có "dân tín" trước tiên phải có chữ "tín" của bản thân: coi trọng trung tín, nói lời phải giữ lấy lời, quan hệ "ngôn-hành" rất quan trọng, "Tiên hành kỳ ngôn" (làm trước khi nói), không được quên cam kết. Chữ tín trong kinh doanh ngày nay bao gồm cả tín trong chất lượng, hợp đồng, giá cả, quảng cáo, tiền tệ, bao bì, đo lường, phục vụ

8. Tuyển chọn nhân tài

Khổng Tử cho rằng, để quản lý tốt đất nước cần có ba điều quyết định: Minh quân, hiền thần, dân tâm. Minh quân, hiền thần là nhân tài. "Vi chính tại nhân" là điểm cốt lõi. Quan điểm của Khổng Tử khi chọn người là :

Tài nan: chọn người tài rất khó

Xá tiểu quá, cử hiền tài: khi cử hiền tài, bỏ qua những lỗi nhỏ, nhân vô thập toàn, nhiều tài lắm tật.

Nhiệm nhân duy hiền: Chọn người, chủ yếu là người hiền tài, không kể thân sơ, xuất thân

Tri nhân: Muốn cử được nhân tài, trước hết phải "tri nhân" (biết người). Không biết người thì đối với người có tài năng chính trực lại không gần gũi họ, với người không có tài năng, chính trực lại không thể tránh xa. Như thế nào là "tri nhân", cũng là một đề tài vượt quá khuôn khổ bài này, đại để là nhất trí giữa lời nói và việc làm "Kỳ ngôn chi bất tộ, tắc vi chi dã nan" (nói đại ngôn mà không biết thẹn thì bảo làm sẽ rất khó");

chọn người căn cứ vào dư luận cũng không phải luôn đúng vì có những người giả mạo rất khéo, kết bè cánh dễ lôi kéo nhiều người. Cách thức khảo sát của Khổng Tử là: "tam khan" : "Thị kỳ sở dĩ, quan kỳ sở do, sát kỳ sở an" (xem việc người đó làm, khảo sát quá trình người đó làm, xem xét người đó làm lúc an , lúc nguy). Người tài theo Khổng Tử phải là: "chí vu đạo, cử vu đức, ỷ vu nhân, du ư nghệ"

Dục tài: Muốn có nhân tài, ngoài việc tuyển chọn, thu phục nhân tài có sẵn, cần có bồi dưỡng, đào tạo. Về việc này, Khổng Tử là một nhà đào tạo vĩ đại. Sự học đối với Khổng Tử là việc số một. Khổng Tử nói : Hiếu nhân bất hiếu học, kỳ tế dã ngu. Hiếu tri bất hiếu học, kỳ tế dã đãng. Hiếu tín bất hiếu học, kỳ tế dã tặc. Hiếu trực bất hiếu học, kỳ tế dã giao. Hiếu dũng bất hiếu học, kỳ tế dã loạn. Hiếu cương bất hiếu học, kỳ tế dã cuồng. (Muốn trở thành nhân mà không muốn học, thì mỗi hại là bị người khác lừa gạt. Muốn trở thành người trí mà không muốn học, thì mỗi hại là luôn bị sao lãng. Muốn chữ tín mà không muốn học, thì mỗi hại là không biết đúng sai. Muốn chính trực mà không muốn học, thì mỗi hại là nói năng gay gắt. Muốn chữ dũng mà không muốn học, thì mỗi hại là hay gây loạn. Muốn rắn rỏi (cương) mà không muốn học, thì

mối hại là trở thành cuồng) Khổng Tử cũng nhắc nhở "Bất hoạn nhân chi bất dĩ tri, hoạn kỳ bất năng dã" (không sợ người khác không biết mình, chỉ sợ mình không có tài). Trong đào tạo, không chỉ đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ mà cả đạo đức, tư tưởng. Theo Khổng Tử đó là "Văn, hạnh, trung, tín". Học không chỉ ở trường mà ở mọi nơi "tam nhân hành tất hữu ngã sư yên" (ba người cùng đi sẽ có người thầy) " Điều gì biết thì nói là biết, điều gì không biết thì nói là không biết, thế mới gọi là biết "(Tri chi vi tri chi, bất chi vi tri, thị tri dã)

(Theo Phó Đức Trù – VPC)