
Havard Business Review (China). (tháng 03, 2005); 128 – 139

VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP: Xác định và phát triển văn hoá trong tổ chức

William H. Mobley, Lena Wang & Kate Fang

Hãy thử suy nghĩ về những tổ chức đứng đầu trong lĩnh vực kinh doanh hoặc ngành công nghiệp mà công ty bạn đang tham gia. Điều gì đã mang lại cho họ những lợi thế cạnh tranh? Giá? Chất lượng? Công nghệ? Sản phẩm và quá trình đổi mới? Dịch vụ khách hàng? Hệ thống hậu cần? Tài năng? Hay thương hiệu? Vâng, sự thật là mỗi một yếu tố trên đều góp phần quan trọng trong việc giúp một công ty tạo nên sự khác biệt riêng. Tuy nhiên, có một yếu tố mặc dù không rõ ràng lắm và dường như vô hình nhưng lại có vai trò vô cùng quan trọng trong việc xác định lợi thế cạnh tranh của một công ty. Yếu tố đó chính là **Văn hoá doanh nghiệp**.

Định nghĩa văn hoá doanh nghiệp

Văn hoá là một khái niệm đã được các nhà nhân chủng học, xã hội học, sử học và triết học đưa ra thảo luận từ hàng ngàn năm nay. Mỗi một xã hội đều ẩn chứa trong nó một nền văn hoá riêng biệt. Nói một cách khác, văn hoá giúp xác định xã hội. Văn hoá là một hệ thống các giá trị, niềm tin, quan điểm, suy nghĩ và nguyên tắc hành vi chung được chia sẻ bởi tất cả các thành viên trong cộng đồng. Chúng ta khó có thể định nghĩa chính xác văn hoá, nhưng chúng ta luôn luôn có thể hiểu và cảm nhận được nó. Văn hoá chỉ ra những đường hướng cho các hành vi trong xã hội một cách rõ ràng, và thậm chí đôi khi chúng ta cũng khó có thể nhận ra được sự ảnh hưởng này của văn hoá. Nhìn chung, văn hoá có ảnh hưởng sâu sắc đến mọi quyết định.

Một cách hiểu tương tự cũng có thể được áp dụng cho bộ môn khoa học quản lý. Một tổ chức cũng có thể được coi giống như một mô hình xã hội thu nhỏ vì chúng đều được tạo nên bởi một nhóm người. Họ tạo ra sự khác biệt nhờ vào những ranh giới với các nhóm khác. Cùng làm việc

với nhau, con người dần dần tạo ra những phương thức riêng, được coi là một thói quen và đôi khi cũng là những phương thức hiển nhiên - để đạt đến một mục tiêu chung bằng cách hoà nhập với các cá nhân khác trong tổ chức.

Để có được một nền văn hoá doanh nghiệp vững mạnh và có hiệu quả, bạn luôn luôn phải tự đặt ra cho mình những câu hỏi như: Có phải tất cả các nhân viên trong công ty đều có chung quan điểm về mục đích, chiến lược và mục tiêu của công ty? Những giá trị cốt lõi trong công ty là gì và liệu trong công ty có tồn tại quan điểm đồng nhất về những giá trị này hay không? Trong công ty có một tinh thần làm việc tập thể hay không? Mọi người có dồn hết tâm trí và sự tận tâm với công ty hay không? Chúng ta định nghĩa thế nào là thành công? Chúng ta xử lý thế nào với sự đồng thuận cũng như những bất đồng trong công ty? Những hành vi như thế nào thì được coi là sai lầm trong công ty của bạn? Là một tổ chức thống nhất, sự thích nghi với môi trường và các sáng kiến của công ty đạt được ở mức độ nào? Cảm nhận của tất cả các thành viên về mọi lĩnh vực mang tính chất tập thể trong công ty, khi được tổng hợp lại, sẽ cấu thành nên văn hoá doanh nghiệp.

Xét về bề ngoài, văn hoá được thể hiện dưới những dạng thức có thể nhìn thấy được như: các kí hiệu, biểu tượng, các khẩu hiệu, ngôn ngữ, hành vi, lịch sử và các câu chuyện, cách ăn mặc, những vị anh hùng, truyền thuyết, các lễ nghi ... Nhưng ẩn sâu bên trong những dạng thức có thể nhìn thấy này của văn hoá là những giá trị cốt lõi, niềm tin và những giả định chung của các nhân viên trong công ty. Chính những yếu tố trên đã góp phần tạo nên văn hoá doanh nghiệp. Đừng hy vọng rằng bạn có thể dễ dàng thay đổi văn hoá doanh nghiệp bằng cách thay đổi logo, sắp xếp lại phòng làm việc, hay kể đi kể lại những câu chuyện mang tính khoa trương cho các nhân viên của mình. Ở một góc độ nào đó, các yếu tố đó có thể giúp thay đổi phần nào văn hoá doanh nghiệp nhưng vẫn còn rất xa để có thể chiếm được trái tim cũng như khối óc của các nhân viên trong công ty và trên thị trường kinh doanh. Điều bạn cần là những đánh giá và sự phản ánh sâu sắc về những niềm tin và sự giả định chung của mọi người trong công ty. Chỉ khi hiểu được sâu sắc những khía cạnh này bạn mới có thể xác định được rõ ràng các bước để củng cố và tăng thêm tính hiệu quả cho văn hoá doanh nghiệp trong công ty của mình.

Vì sao các nhà lãnh đạo cần quan tâm đến văn hoá doanh nghiệp?

Nếu bạn cho rằng văn hoá doanh nghiệp không quan trọng lắm đối với tổ chức của mình, thì đã đến lúc bạn cần phải suy nghĩ lại. Vấn đề văn hoá doanh nghiệp đã được nghiên cứu rộng rãi trong suốt mấy thập kỉ qua. Nghiên cứu này khẳng định mối liên hệ mật thiết giữa văn hoá doanh nghiệp và hiệu quả hoạt động của công ty. Một lý do hiển nhiên là: sự quản lý mang tính quan liêu chỉ có thể mua được thể xác con người chứ không mua được trái tim của họ. Một nền văn hoá doanh nghiệp vững chắc, trái lại, có thể là yếu tố mang lại động lực cũng như sự tận tâm thực sự. Với văn hoá doanh nghiệp vững mạnh và có tính cố kết, những giá trị cốt lõi của tổ chức được lưu giữ một cách bền vững và luôn được chia sẻ một cách rộng rãi. Những niềm tin chung ở mức độ cao như vậy sẽ dẫn đến việc tạo nên sự nhất trí, đồng lòng trong nhân viên một cách dễ dàng. Ngoài ra, chính điều đó còn hình thành được sự tập trung vào những mục tiêu quan trọng, giảm thiểu những mâu thuẫn có thể xảy ra, xây dựng một môi trường học hỏi lẫn nhau và giảm tỉ lệ điều động, chuyển chuyển nhân viên. Một nền văn hoá vững chắc có khả năng thu hút độc nhất vô nhị để tập hợp mọi người. Chúng ta không cần phải thúc ép các nhân viên làm việc mà họ sẽ tự nguyện làm việc một cách chăm chỉ. Họ tự xem mình là một phần của tổ chức, giống như là một phần của gia đình, và cộng đồng.

Đến thời điểm này có lẽ bạn đang tự đặt ra cho mình các câu hỏi. Chúng ta có thể nhận thấy sức ảnh hưởng của văn hoá đến sự hoà hợp trong nội bộ công ty, vậy còn yếu tố kinh tế thì sao? Có ví dụ nào có tính thuyết phục cho sự ảnh hưởng này không? Đương nhiên, câu trả lời là có. Một trong những ví dụ có thể đưa ra là kết quả của một đợt khảo sát đã được tiến hành với một số lượng lớn các công ty. Trong nghiên cứu kéo dài 11 năm với 207 công ty của Kotter và Hettasket, một kết quả đáng chú ý là: các công ty với văn hoá nhấn mạnh đến các thành viên quan trọng trong mặt quản lý (khách hàng, cổ đông, nhân viên) có những kết quả kinh doanh vượt trội hơn so với số lượng lớn các công ty không có đặc điểm văn hoá này. Trong quãng thời gian 11 năm này, nhóm công ty trước (nhóm đề cao văn hóa doanh nghiệp) có mức tăng doanh thu đạt 682% trong khi nhóm công ty sau (các công ty không có đặc điểm văn hóa doanh nghiệp) chỉ đạt 166%. Xét đến yếu tố nguồn lao động, nhóm trước đã phát triển thêm 282% so với tỉ lệ 36% của nhóm công ty sau. Sự tương phản càng dễ nhận thấy qua giá cổ phiếu: tỉ lệ tăng đạt 901% so với 74%; và với mức độ tăng thu nhập tịnh, 756% so với 1%.

Đâu là loại hình văn hoá mà các doanh nghiệp đang hướng tới?

Có lẽ bạn đang bắt đầu suy nghĩ "Tôi muốn xây dựng một nền văn hoá vững mạnh trong tổ chức của mình! Làm sao tôi có thể thực hiện được điều này?" Tuy nhiên, trước hết chúng ta vẫn phải đưa ra một lời cảnh báo. Không phải tất cả những nền văn hoá vững mạnh đều mang lại những lợi thế to lớn. Cùng lúc đạt được những lợi ích từ các giá trị cốt kết và mục tiêu công việc, bạn cũng sẽ phải đối mặt với rào cản đến từ một nền văn hoá bất di bất dịch nếu bạn muốn tạo ra sự thay đổi. Một khi con người đã quen với một hình thức văn hoá nào đó, họ sẽ tự tạo ra một bản năng chống lại bất cứ sự thay đổi nào. Trong hoàn cảnh này, văn hoá vững chắc sẽ kết hợp các cá nhân lại thành một khối để chống lại sự thay đổi, và đôi khi điều này sẽ trở nên khó kiểm soát. Tuy nhiên, nếu được thay thế bởi một nền văn hoá không vững chắc, tình hình thực tế có lẽ đã đi theo chiều hướng khác: do nhóm bị phân chia và mọi người đều mang tính cá nhân cao, sẽ có rất ít khả năng để họ tạo nên một liên minh chống đối; sự thay đổi về mặt cấu trúc, và các kĩ năng mang tính đổi mới sẽ dễ dàng được tiến hành hơn.

Trong một nền kinh tế thị trường sôi động, các tổ chức đi sau trong việc đối phó lại với những thay đổi của môi trường bên ngoài sẽ trở nên vô cùng mỏng manh. Chúng ta thường nhận thấy rằng có rất nhiều công ty ngày nay đang đưa ra cái mác "sự đổi mới" là mục tiêu quan trọng mà công ty đang hướng tới và liên tục đầu tư vào việc nghiên cứu và phát triển, áp dụng các biện pháp quản lý mới cũng như các kĩ thuật mới. Nhưng điều mà các công ty này luôn bỏ qua là sự đổi mới không hề dễ dàng thực hiện. Một sự kết hợp đầy đủ và thực sự để tiến tới sự đổi mới cần rất nhiều thời gian do việc chấp nhận một sự thay đổi về mặt kĩ thuật thường dễ dàng hơn rất nhiều khi xét về mặt văn hoá hay mặt cảm xúc. Con người bị buộc phải quên đi những hệ thống quen thuộc và ở một khía cạnh nào đó, họ phải bắt đầu lại từ đầu. Đây hoàn toàn không phải là một cảm giác tốt, nhất là khi họ có thể gặp phải một số trục trặc trong quá trình học hỏi. Tuy nhiên, nếu tổ chức của bạn đang sở hữu một môi trường đề cao sự trao đổi, học hỏi, có nghĩa là các cá nhân luôn theo kịp những xu hướng mới nhất trong ngành kinh doanh, yêu cầu đổi mới liên tục luôn được đòi hỏi và đề cao, thì bạn hoàn toàn có thể tránh được các vấn đề. Một môi trường văn hoá tốt cần phải có được tính linh hoạt với môi trường, và mỗi cá nhân, bao gồm cả những nhà quản lý cấp cao và những nhân viên cấp thấp, đều luôn luôn sẵn sàng đón nhận sự đổi thay.

Tóm lại, văn hoá doanh nghiệp cần phải thể hiện được hai tính chất - ổn định và linh hoạt - ổn định trong tầm nhìn, giá trị, và sứ mệnh, nhưng linh hoạt trong cấu trúc và hoạt động. Văn hoá

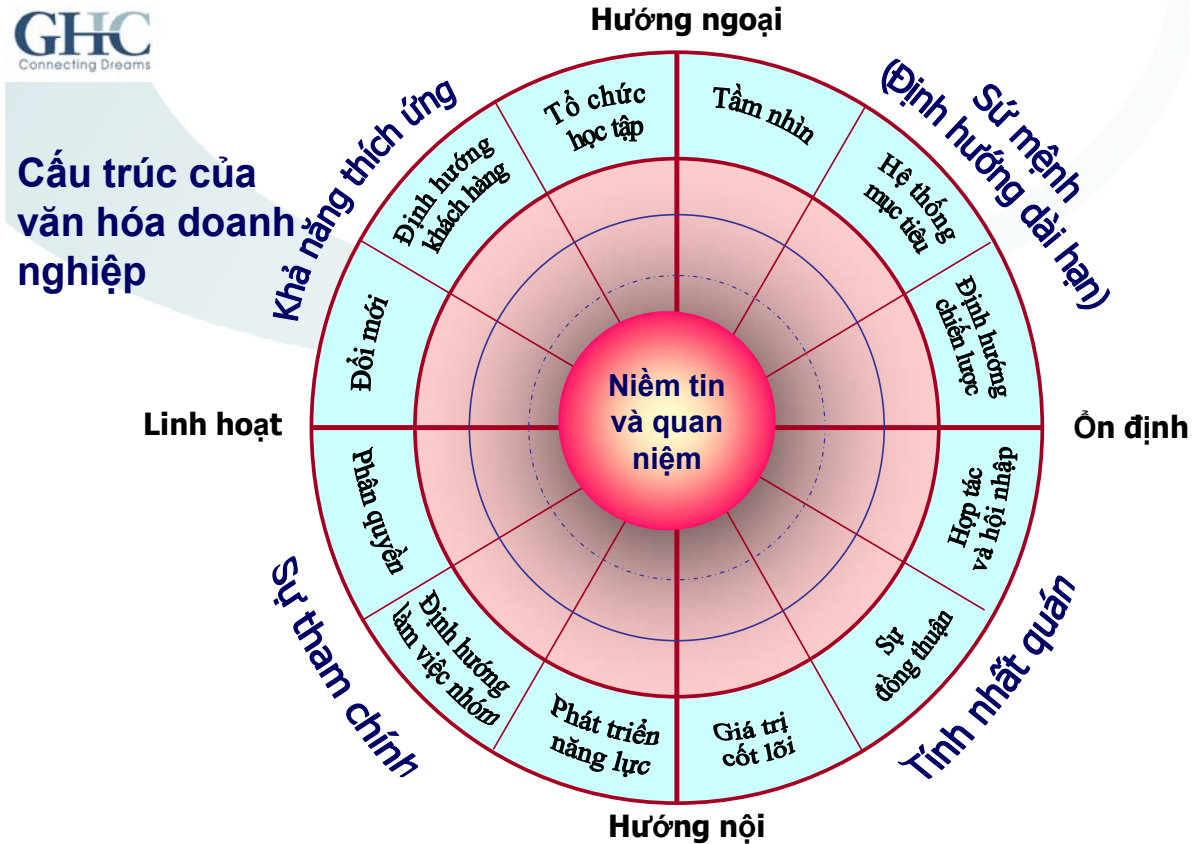
doanh nghiệp cần phải tập trung vào cả sự thích ứng với môi trường bên ngoài cũng như sự kết hợp trong nội bộ - thích ứng với khách hàng và thị trường, đồng thời làm nhân viên hài lòng.

Làm sao chúng ta có thể xác định được văn hoá doanh nghiệp ở tổ chức của mình?

Hãy chuyển sang những thông tin thực tế hơn về ý nghĩa và cách thức xác định văn hoá trong doanh nghiệp. Đây thực chất là một nhiệm vụ khó khăn. Trong những năm gần đây, các nhà nghiên cứu trong lĩnh vực khoa học quản lý đã tập trung nghiên cứu cách thức xác định các chiều của văn hoá doanh nghiệp và sức ảnh hưởng của chúng đến tính hiệu quả và khả năng cạnh tranh trong tổ chức. Ở đây, chúng tôi muốn đề cập đến một trong những mô hình hữu ích trong việc xác định các yếu tố của văn hoá doanh nghiệp. Mô hình này được phát triển bởi giáo sư Daniel Denison, một giáo sư nổi tiếng ở IMD. Vào đầu những năm 1980, ông đã nghiên cứu những số liệu liên quan đến hoạt động của 34 công ty và phát hiện ra rằng ở những tổ chức mà công việc được sắp xếp một cách hợp lý và các cá nhân tham gia vào quá trình đưa ra quyết định, lợi tức đầu tư (ROI) và tiền lãi (ROS) cao hơn từ hai đến ba lần. Thời gian nghiên cứu càng dài (từ năm thứ năm trở đi) thì sự khác biệt này càng rõ rệt. Sau nghiên cứu thứ nhất, ông đã phát triển và mở rộng nghiên cứu của mình ra 764 công ty vào năm 1995 và con số này vẫn tiếp tục tăng theo từng năm.

Kết quả của nghiên cứu mang tính toàn cầu này đã đưa ra 4 đặc điểm văn hoá (khả năng thích ứng, sứ mệnh, tính nhất quán, sự tham chính) có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của công ty. Thông qua những nghiên cứu cụ thể dựa trên các công cụ thống kê, các đặc điểm văn hoá này được xác định có ảnh hưởng trực tiếp đến sự tăng doanh thu, mức lợi trên tài sản hiện có (ROA), chất lượng, lợi nhuận, mức độ hài lòng của nhân viên, và hiệu quả chung. Từ nguồn cơ sở dữ liệu lớn này - hiện nay được thu thập từ hơn 1500 công ty trên toàn thế giới (từ Bắc Mỹ, Châu Úc, Châu Á, Nam Mỹ đến Châu Âu), hơn 550 công ty đã được lựa chọn để đưa ra các định chuẩn. Trong số những tổ chức này, có cả các công ty lớn, nhỏ, trong đó phần lớn là các công ty nằm trong danh sách 1000 công ty Fortune Global. Các công ty này khác nhau ở số lượng nhân viên (từ 10 đến 866,730), ở tổng thu nhập (từ \$200,000 đến \$184,000,000,000) và cả ở tuổi đời của công ty (từ 5 đến 200 năm tuổi). Như chúng ta có thể thấy, đây là một cơ sở dữ liệu lớn, và hoàn toàn đáng tin cậy.

Những phát hiện từ cách thức xác định yếu tố văn hoá doanh nghiệp của một công ty đã được thể hiện một cách dễ hiểu trong sơ đồ 1 dưới đây.



Sơ đồ 1. Mô hình văn hoá doanh nghiệp Denison

Hãy xem lại mô hình trên. Ở điểm trung tâm là niềm tin và quan niệm cơ bản của tổ chức. Những niềm tin và quan niệm này là nguồn gốc của các hoạt động và hành vi trong tổ chức, nhưng được ẩn dưới những hoạt động kinh doanh hàng ngày. Tuy nhiên, chúng ta vẫn có thể tiếp cận văn hoá doanh nghiệp một cách cụ thể và dễ dàng hơn. Mô hình bốn yếu tố (được thể hiện trong Sơ đồ 1) đưa ra cho chúng ta một khả năng. Mỗi một phần màu ở trên được chia nhỏ hơn thành ba phần. Cụ thể là:

Sự tham chính ở đây thể hiện sự xây dựng năng lực của nhân viên, quyền sở hữu, và trách nhiệm. Điểm số ở mục này thể hiện sự tập trung của tổ chức vào việc phát triển, thẩm nhuần, thu hút tâm trí của nhân viên.

Phân quyền: Nhân viên trong công ty của bạn có được quyền làm chủ với tinh thần trách nhiệm thực sự hay không? Họ có thể hiện được quyền làm chủ và tính sáng tạo hay không?

Định hướng làm việc nhóm: Việc hợp tác để đạt được mục đích chung được coi là một giá trị lớn. Bạn có dựa vào tinh thần nhóm để hoàn thành công việc hay không?

Phát triển năng lực: Công ty bạn có liên tục đầu tư vào việc phát triển các kỹ năng của nhân viên để tăng khả năng cạnh tranh, đáp ứng những nhu cầu của môi trường kinh doanh, cũng như mong muốn học hỏi và phát triển bản thân của nhân viên hay không?

Tính nhất quán được sử dụng để xác định sự vững chắc và tính cố kết trong nội bộ của văn hoá doanh nghiệp.

Giá trị cốt lõi: Công ty của bạn có một hệ thống các giá trị chung để tạo nên bản sắc riêng cũng như những mong đợi của các cá nhân trong công ty hay không?

Sự đồng thuận: Các nhà lãnh đạo có đủ năng lực để đạt được sự đồng thuận cao độ và điều hoà những ý kiến trái chiều về các vấn đề quan trọng hay không?

Hợp tác và hội nhập: Các phòng, ban khác nhau trong tổ chức có hợp tác chặt chẽ với nhau hay không? Ranh giới giữa các phòng, ban có ảnh hưởng đến sự hợp tác này hay không?

Khả năng thích ứng tập trung vào khả năng thích ứng nhanh chóng với những dấu hiệu từ môi trường bên ngoài, bao gồm khách hàng và thị trường của một tổ chức.

Đổi mới: Chúng ta có sợ phải đối diện với những mạo hiểm khi tạo ra sự đổi mới hay không? Chúng ta có đang quan sát những thay đổi của môi trường kinh doanh, hình dung những thay đổi trong quá trình, chính sách, thủ tục, và đưa ra những thay đổi đúng lúc hay không?

Định hướng khách hàng: Những tổ chức có khả năng thích ứng cao bị chi phối phần lớn bởi khách hàng của họ; chúng ta có hiểu khách hàng của mình, có khả năng làm họ hài lòng và dự đoán được nhu cầu trong tương lai của họ hay không?

Tổ chức học tập: Bạn có thể xác định được những dấu hiệu từ môi trường để dẫn đến những cơ hội khuyến khích sự sáng tạo và học hỏi hay không?

Sứ mệnh: Những tổ chức thành công luôn có những định hướng rõ ràng về mục tiêu cũng như phương hướng hoạt động dài hạn. Yếu tố *Sứ mệnh* này rất hữu ích trong việc giúp chúng ta xác định xem liệu công ty của mình có đang ở trong tình trạng nguy hiểm do sự thiếu cập nhật hay

không hay công ty của mình đã được trang bị đầy đủ những chiến lược và phương hướng hoạt động có hệ thống?

Tầm nhìn: Trong công ty có sự tồn tại của một quan điểm chung về vị trí của công ty trong tương lai hay không? Tầm nhìn này có dễ hiểu và được chia sẻ bởi tất cả các cá nhân trong tổ chức hay không?

Định hướng chiến lược: Bạn có dự định tạo nên “dấu ấn của riêng mình” trong nền công nghiệp hay không? Định hướng chiến lược rõ ràng truyền đi những mục tiêu của công ty và chỉ rõ khả năng đóng góp của các cá nhân trong việc đạt được những mục tiêu của mình.

Hệ thống mục tiêu: Hệ thống mục tiêu rõ ràng và có sự nối liền với sứ mệnh, tầm nhìn, và chiến lược có tồn tại trong công ty của bạn để mọi người có thể dựa vào đó mà hoàn thành công việc của mình hay không?

Bây giờ hãy nhìn vào bức tranh tổng thể. Hai đặc điểm ở phía bên trái của biểu đồ tròn (*sự tham chính* và *khả năng thích ứng*) tập trung vào sự thay đổi và tính linh hoạt trong khi hai đặc điểm khác ở phía bên phải (*sứ mệnh* và *tính nhất quán*) thể hiện khả năng giữ vững tính ổn định trong thời gian dài. Được phân chia bởi đường ngang ở giữa, phần bên trên (*khả năng thích ứng* và *sứ mệnh*) liên quan đến khả năng thích ứng với môi trường bên ngoài của tổ chức và phần bên dưới (*sự tham chính* và *tính nhất quán*) nhấn mạnh đến sự phối hợp trong nội bộ của hệ thống, cấu trúc và quy trình.

Một trong những đặc điểm đáng chú ý của mô hình này là nó tập trung vào hai nghịch lý mà bất cứ một công ty nào cũng luôn theo đuổi để đạt được sự cân bằng. Một là *tính nhất quán* với *khả năng thích ứng* : các công ty tập trung vào thị trường sẽ gặp phải các vấn đề với sự phối hợp trong nội bộ nhưng những công ty có mức độ hoà nhập cao sẽ rơi vào tình trạng bị kiểm soát quá cao độ và thiếu đi tính linh hoạt cần thiết để tự điều chỉnh phù hợp với môi trường. Một nghịch lý khác là tầm nhìn (*sứ mệnh*) từ trên xuống dưới với sự tham chính từ dưới lên trên : những công ty tập trung quá nhiều vào các nhiệm vụ chung của doanh nghiệp thường sẽ lơ là sự trao quyền cho nhân viên, nhưng, ngược lại, những công ty có sự tham gia quá nhiệt tình của nhân viên sẽ gặp phải khó khăn trong việc đưa ra các đường hướng chiến lược.

Bên cạnh sự biểu thị hiển nhiên qua từng phần của mô hình, chúng ta cũng nên xem mô hình này từ khía cạnh tổng thể, bất luận là theo chiều đứng, chiều ngang hay chiều chéo. Hơn nữa,

các đặc điểm khác nhau liên quan đến từng khía cạnh khác nhau trong công việc kinh doanh. Theo kết quả nghiên cứu, các khía cạnh bên ngoài có ảnh hưởng lớn đến thị phần và sự tăng doanh số bán hàng, trong khi sự tập trung vào khía cạnh nội bộ lại ảnh hưởng đến lợi tức đầu tư và mức độ hài lòng của nhân viên; tính linh hoạt có liên quan mật thiết đến sự sáng tạo những sản phẩm và dịch vụ mới, và tính ổn định đóng góp trực tiếp đến thành quả tài chính của công ty như mức lời trên tài sản hiện có, lợi tức đầu tư và tiền lãi.

Xác định văn hoá doanh nghiệp ở Trung Quốc

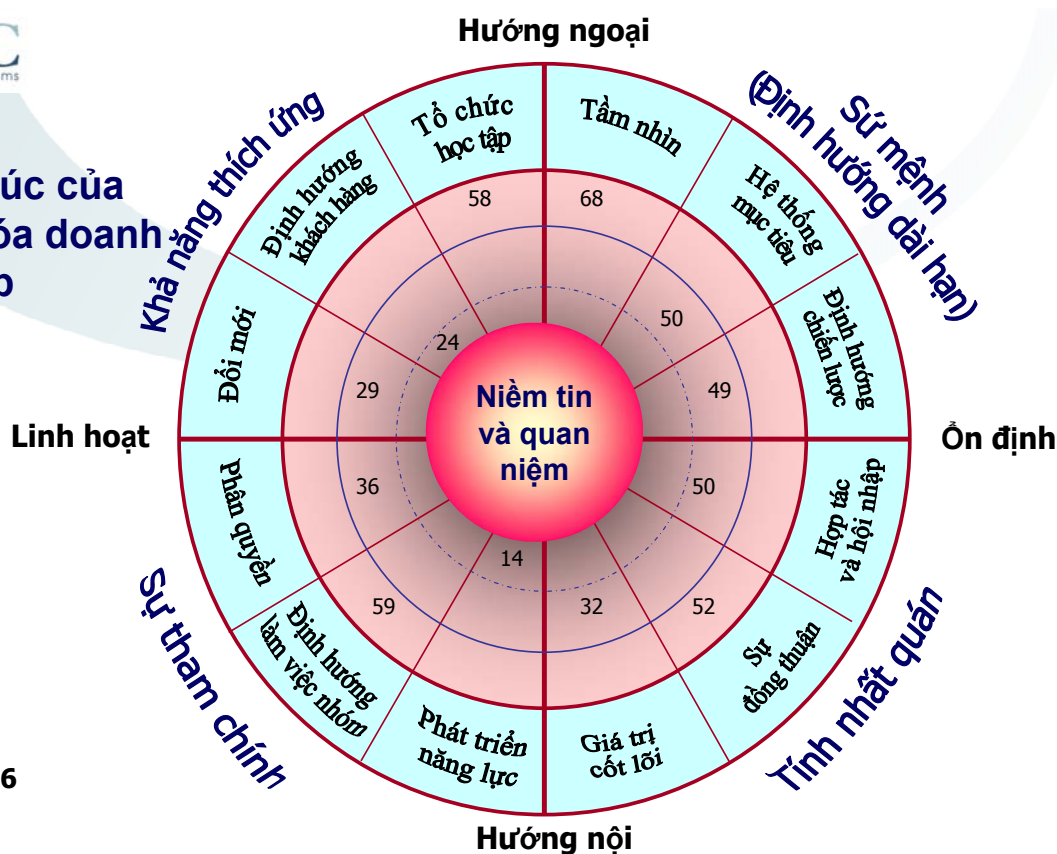
Với sự đồng ý và hợp tác của giáo sư Denison, chúng tôi đã dịch mô hình Văn hoá doanh nghiệp của Denison sang tiếng Trung và áp dụng nó với một vài tổ chức ở Trung Quốc; bao gồm một công ty bảo hiểm ở Trung Quốc, các bộ phận bán hàng và tiếp thị truyền thông của một công ty kỹ thuật cao toàn cầu, công ty sản xuất và các công ty khu vực ở Trung Quốc của một văn phòng đồ nội thất toàn cầu, bộ phận kinh doanh ở Trung Quốc của một công ty hàng tiêu dùng toàn cầu, cùng ba bệnh viện ở phía Nam và Tây Trung Quốc. Việc xác định văn hoá doanh nghiệp dựa trên một bảng câu hỏi gồm 60 câu, yêu cầu các nhân viên ở mọi cấp độ miêu tả về tổ chức của mình. Sẽ mất khoảng 15 phút để hoàn thành bảng câu hỏi này. Các nhân viên có thể chọn một trong hai cách: qua internet hay qua bản in trên giấy. Có cả bản tiếng Anh và bản tiếng Trung tùy theo yêu cầu của nhân viên.

Hãy xem xét kỹ hơn cách thức xác định văn hoá doanh nghiệp. Sơ đồ 2 thể hiện mô hình văn hoá doanh nghiệp trong một công ty đồ nội thất toàn cầu với 136 nhân viên ở tất cả các cấp, trụ sở ở Thượng Hải. Các con số ở mỗi chiều của mô hình văn hoá doanh nghiệp là các điểm phần trăm dựa trên sự so sánh với 550 công ty đã tham gia vào quá trình xác định văn hoá doanh nghiệp. Ví dụ, điểm số 59 trong mục *Định hướng làm việc nhóm* chỉ ra rằng 59% số công ty cao hơn và 41% số công ty thấp hơn công ty này ở khía cạnh *Định hướng làm việc nhóm*. Điểm số 14 ở mục *Phát triển năng lực* thể hiện 14% số công ty thấp hơn và 86% số công ty cao hơn công ty này ở khía cạnh *Phát triển năng lực*.



Cấu trúc của văn hóa doanh nghiệp

N = 136



Sơ đồ 2: Mô hình văn hoá doanh nghiệp của một công ty đồ nội thất toàn cầu ở Trung Quốc

Có lẽ một sự giới thiệu khái quát về công ty này sẽ giúp bạn hiểu tình hình rõ hơn và xét được tính phù hợp của nó với mô hình văn hoá doanh nghiệp đang tồn tại trong công ty. Chi nhánh được đặt ở Thượng Hải này là trụ sở chính ở khu vực Châu Á – Thái Bình Dương và Trung Quốc của một công ty sản xuất đồ nội thất toàn cầu. Công ty này có một chiến lược đầy tham vọng – mở rộng kinh doanh ra thị trường toàn cầu bằng cách thiết lập và / hoặc tiếp quản các hệ thống sản xuất trên thế giới. Công ty toàn cầu này đang cố gắng tăng thêm các nguồn lực của mình qua các vùng địa lý khác nhau, như tài khoản chính toàn cầu, các dòng sản phẩm và khả năng thu mua để trở thành một hệ thống thống nhất hơn là phát triển những sản phẩm riêng lẻ và có các hệ thống cung ứng khác nhau cùng tồn tại.

Với chính sách toàn cầu này, đã có rất nhiều những thay đổi mang tính sáng tạo trong công ty. Vốn là một công ty tập trung chủ yếu vào khâu sản xuất, công ty này hiện nay đã chuyển sự tập trung của mình sang khách hàng, và hợp tác với các kiến trúc sư, các nhà thiết kế để đưa

ra những giải pháp tối ưu nhất, hướng tới sự thoải mái của khách hàng. Trước đây, công ty nhập khẩu 70% phụ kiện từ các nước Bắc Mỹ và sử dụng những thiết kế chủ yếu ở Mỹ và các nước Châu Âu, nhưng hiện nay, công ty đã chuyển sang các nguồn cung ứng, sản xuất và phát triển sản phẩm từ trong nước. Điều này giúp giảm chi phí và đồng thời đưa công ty từ phân khúc thị trường cao cấp sang phân khúc thị trường ở mức trung bình, để phù hợp hơn với nhu cầu giá cả của khách hàng, và gần gũi hơn với nhu cầu của các khách hàng Trung Quốc.

Việc chuyển trụ sở chính ở khu vực Châu Á – Thái Bình Dương từ HongKong sang Thượng Hải là một quyết định quan trọng. Có hai lý do chính ẩn đằng sau sự chuyển dịch này. Một là trọng tâm kinh doanh của công ty đã được dịch chuyển sang Thượng Hải do phần lớn các khách hàng quốc tế của công ty cũng đang tiến hành chuyển trụ sở ở khu vực Châu Á – Thái Bình Dương, trung tâm nghiên cứu và phát triển ... của họ từ HongKong, Singapore, Tokyo sang Thượng Hải. Hai là sự chuyển dịch này sẽ giúp công ty hợp nhất nhà máy sản xuất ở Thượng Hải thành nhà máy của khu vực Châu Á – Thái Bình Dương. Cần phải nói thêm chi nhánh ở Trung Quốc trước đây không hề được quan tâm do không phù hợp với đường lối được đề ra ở trụ sở chính, đặc biệt là các vấn đề liên quan đến tiếp thị truyền thông.

Đội ngũ quản lý cao cấp ở khu vực đã chuyển sang Thượng Hải, đồng thời phòng kinh doanh và nhà máy ở Thượng Hải cũng đã được cải tổ lại... Các nhân viên ở chi nhánh Thượng Hải (cả ở nhà máy và phòng kinh doanh) đều được thúc đẩy làm việc một cách hăng say do khả năng học hỏi khi ở cạnh đội ngũ quản lý khu vực được nâng cao. Tuy nhiên, việc hợp nhất khối tiếp thị truyền thông và đội kinh doanh ở Thượng Hải cũng gây ra không ít khó khăn. Hai khối này đã từng có những xích mích trong quá khứ, nhưng tình hình càng trở nên phức tạp hơn khi bộ phận tiếp thị truyền thông đang “gia nhập” vào phạm vi hoạt động. Điều này đòi hỏi sự chia sẻ quyền hạn và sự bằng lòng hợp nhất. Bên cạnh đó, với tốc độ thay đổi cùng đội ngũ quản lý mới, thái độ hoài nghi đã xuất hiện trong đội ngũ quản lý khu vực trước đây và đội ngũ quản lý chính của công ty, khi họ hoàn toàn không chắc chắn về những ảnh hưởng có thể xảy ra do sự thay đổi cơ cấu tổ chức cũng như vị trí tương lai của công ty sau khi tiến hành theo đường lối chiến lược mới.

Tóm lại, tham vọng của công ty này là có thể điều khiển được số phận của mình và trở thành người đóng góp chủ động vào chiến dịch toàn cầu. Mục tiêu hàng đầu của công ty sau khi xảy ra sự dịch chuyển là tập trung vào các vấn đề sau: tìm ra một sự hợp nhất hoàn chỉnh giữa đội

tiếp thị truyền thông và bộ phận nghiệp vụ, đưa ra các ý tưởng thiết kế địa phương mang tính tiên phong, tìm ra các nguồn cung ứng cũng như các liên minh chiến lược, phát triển năng lực địa phương, và xây dựng một đội ngũ lãnh đạo có tính cố kết, đặc biệt là có tính văn hoá doanh nghiệp được thể hiện ở mức độ cao.

Hãy khảo sát kĩ tình huống này và gắn kết nó với việc mô tả văn hoá của doanh nghiệp. Bạn sẽ quan tâm đến những hành động quản lý mang tính thay đổi nào nếu là Giám đốc điều hành của công ty này? Chủ yếu có bốn bước có thể áp dụng trong quá trình xem xét việc mô tả cấu trúc văn hoá của doanh nghiệp:

1. Chú trọng đến việc mô tả chung và xác định những điểm mạnh, điểm yếu cơ bản;
2. Tập trung xem xét các điểm mạnh mang tính quan trọng;
3. Xem xét các điểm yếu cơ bản;
4. Đề ra những mục tiêu và các bước hoạt động.

Chúng ta có thể học được gì từ bản mô tả văn hoá doanh nghiệp này? Ta có thể nhận thấy rằng các yếu tố liên quan đến *Tầm nhìn*, *Định hướng hoạt động nhóm*, *Tổ chức học tập* và *Sự đồng thuận* đều có mức điểm cao trên trung bình. Mức điểm cao ở yếu tố *Tầm nhìn* có thể được hiểu là các cá nhân trong tổ chức hiểu rất rõ về *Tầm nhìn* của công ty. *Định hướng hoạt động nhóm* và *Sự đồng thuận* thể hiện khả năng làm việc nhóm của các nhân viên trong công ty. Mức điểm cao ở yếu tố *Tổ chức học tập* phản ánh những thay đổi đang diễn ra trong môi trường kinh doanh và thị trường, đồng thời chỉ rõ rằng công ty đang cố gắng học hỏi các yếu tố bên ngoài của môi trường kinh doanh để có thể thích ứng với nó.

Yếu tố *Phát triển năng lực*, *Định hướng khách hàng*, *Đổi mới* và *Giá trị cốt lõi* đều khá thấp. Trong đó, yếu tố *Phát triển năng lực* có điểm số thấp nhất: điều này có nghĩa là nhân viên trong công ty không được đào tạo đầy đủ và không có cơ hội phát triển, hoặc tối thiểu là họ nhận thấy mình không có đủ cơ hội. Mặc dù đang chuyển hướng để trở thành một công ty tập trung vào khách hàng, điểm số thấp ở yếu tố *Định hướng khách hàng* thể hiện một sự không hoàn toàn thành công trong quá trình chuyển giao này. Điểm số thấp ở yếu tố *Đổi mới*, đi đôi với những thay đổi đang diễn ra trong công ty, chỉ ra rằng vẫn còn tồn tại những kháng cự chống lại sự thay đổi trong số các nhân viên và các nhà lãnh đạo cần có những nỗ lực để mang lại sự thay đổi cũng như đổi mới kĩ năng quản lý cho các nhà quản lý.

Nếu chúng ta chia hình trên ra thành hai phần: phần bên trái và phần bên phải, bạn sẽ nhận thấy rằng tất cả các điểm thuộc phần bên phải đều tối thiểu nằm ở góc phần tư thứ hai (>25), trong khi ba điểm thấp nhất đều thuộc phần bên trái. Chúng ta có thể đi đến kết luận rằng công ty này ổn định hơn là linh hoạt, và tập trung vào *Sứ mệnh* cũng như *Tính nhất quán* hơn *Khả năng thích ứng* và *Sự tham chính*. Cùng với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường bên ngoài (sự tăng trưởng của các cơ hội kinh doanh) và sự sắp xếp lại cấu trúc nội bộ cũng như các quá trình, công ty này cần phải tập trung hơn nữa vào yếu tố *Khả năng thích ứng* và *Sự tham chính*.

Bạn có cảm thấy hứng thú muốn biết các hành động mà Giám đốc điều hành cùng đội ngũ lãnh đạo của công ty đã đưa ra hay không? Cùng với sự giúp đỡ của mô hình Denison, họ đã suy nghĩ rất kỹ lưỡng về các vấn đề cốt yếu và đưa ra những hành động sau:

1. Liên quan đến yếu tố *Phát triển năng lực*: tạo nhiều điều kiện cho nhân viên phát triển bản thân. Công ty có thể xem xét việc tiến hành các khoá huấn luyện và phát triển khả năng phân tích cũng như khả năng lập kế hoạch cho tất cả các nhân viên; đồng thời đề ra các quá trình tự phát triển, trao đổi thông tin và tiến hành sự lập kế hoạch, xem xét lại quá trình phát triển của cá nhân.
2. Đối với yếu tố *Định hướng khách hàng*: nâng cao Định hướng khách hàng trong các nhân viên. Công ty sẽ bắt đầu các ý tưởng tập trung vào các khách hàng như đưa các đội đến thăm khách hàng, nâng cấp hệ thống quản lý khách hàng (CMS), trao đổi thông tin, duy trì mối quan hệ với khách hàng, và theo dõi tất cả các vấn đề của khách hàng.
3. Yếu tố *Giá trị cốt lõi*: đảm bảo rằng tất cả các thành viên trong công ty đều có chung giá trị cốt lõi. Để đạt được điều này, sự trao đổi thông tin cần phải được khuyến khích hơn: công ty có thể tiến hành các hội thảo trao đổi về các vấn đề xung quanh các giá trị cốt lõi, định hướng chiến lược và tầm nhìn.
4. Để vượt qua những rào cản trong việc đổi mới, công ty cần phải đẩy mạnh sự hợp tác và hoà nhập giữa phòng kinh doanh, tiếp thị truyền thông và bộ phận sản xuất. Thêm vào đó, việc quản lý sự thay đổi và tổ chức các khoá huấn luyện, hội thảo cũng là rất cần thiết.

Các bước khác có thể là:

- ✦ Kiểm tra và lưu giữ các thông tin về chi phí cũng như xu hướng điều động, chuyển chuyển nhân viên

✦ Thêm phần **Văn hoá doanh nghiệp** vào hệ thống Balanced Scorecard

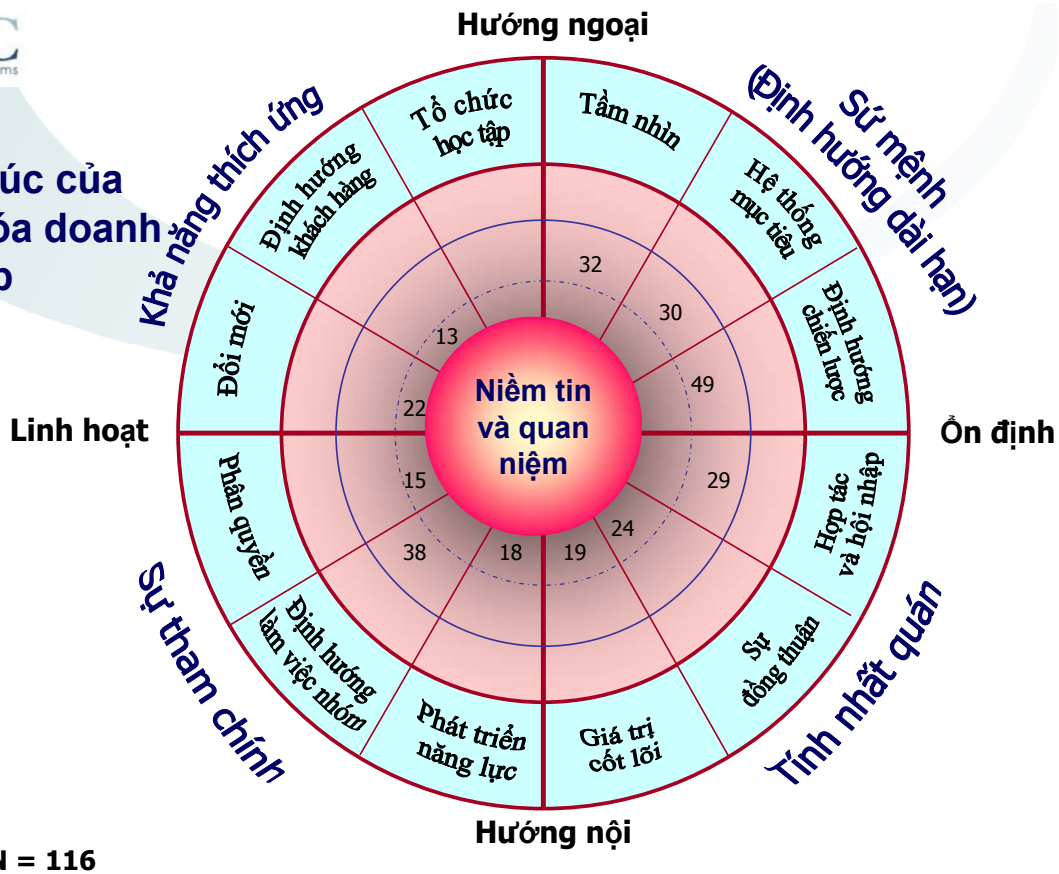
Trong vòng 18 tháng kể từ khi **Văn hoá doanh nghiệp** được xác định lần đầu tiên, công ty này đã tiến hành một số hoạt động để nâng cao văn hoá doanh nghiệp và đạt được sự tăng trưởng đáng kể trong doanh thu, khả năng sinh lợi, sự hài lòng của khách hàng và sự hài lòng của nhân viên. Chúng tôi hy vọng lần xác định văn hoá doanh nghiệp tiếp theo tiến hành trong năm nay sẽ bộc lộ sự cải tiến trong các yếu tố văn hoá doanh nghiệp có liên quan đã được các nhà lãnh đạo của công ty đề cập đến trong các tháng gần đây.

Chúng tôi hy vọng rằng các bạn đã phát triển được một số kĩ năng trong việc giải thích và làm sáng tỏ mô hình văn hoá doanh nghiệp Denison sau khi đọc xong các giải thích và ví dụ minh hoạ trên. Dưới đây là một vài mô tả văn hoá doanh nghiệp của các tổ chức ở Trung Quốc. Bạn có nhận xét gì về những trường hợp này?

Sơ đồ 3 mô tả văn hoá doanh nghiệp của một công ty bảo hiểm ở Trung Quốc. Đây là một công ty bảo hiểm truyền thống khá nhỏ, với cấu trúc thứ bậc. Như bạn biết, ngành bảo hiểm ở Trung Quốc đang có những thay đổi đáng kể. Thêm vào đó, vào thời điểm tiến hành cuộc khảo sát, công ty này vừa chuyển sang hình thức công ty liên doanh – liên doanh với một công ty quốc tế lớn. Điều này mang đến những thay đổi trong nội bộ cũng như tạo ra những xích mích. Bảng mô tả này thể hiện rõ ràng những vấn đề đang diễn ra tại công ty - sự cạnh tranh khốc liệt của môi trường bên ngoài và sự căng thẳng trong nội bộ công ty. Bạn có nhận thấy những hành động nào có thể sẽ xảy ra nếu xem xét mô hình văn hoá doanh nghiệp này không? Theo bạn yếu tố nào cần phải được quan tâm hàng đầu? Bạn có thể đưa ra một số gợi ý không?



Cấu trúc của văn hóa doanh nghiệp

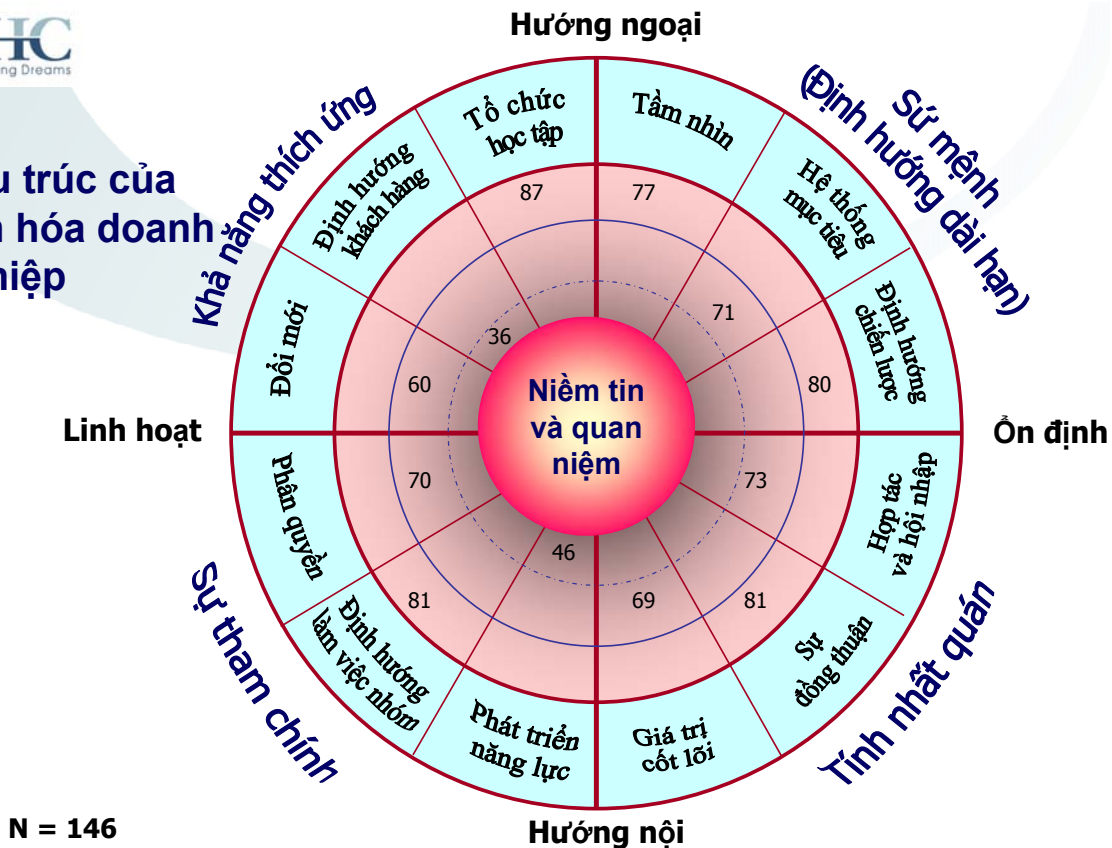


Sơ đồ 3. Mô hình văn hoá doanh nghiệp của công ty bảo hiểm ở Trung Quốc

Sơ đồ 4 thể hiện một tình huống hoàn toàn khác. Tất cả các yếu tố văn hoá của công ty này đều khá tốt, và 9 trong số 12 yếu tố là trên mức trung bình. Đây là kết quả khảo sát ở một công ty hàng tiêu dùng toàn cầu ở Trung Quốc. Tập trung vào doanh số bán hàng và định hướng nhiệm vụ, đây là công ty dẫn đầu trên thị trường và vượt xa các đối thủ cạnh tranh khác. Theo bạn công ty này nên có những hành động cụ thể nào? Liệu công ty này có nên tập trung vào yếu tố khách hàng và phát triển năng lực cá nhân hay không?



Cấu trúc của văn hóa doanh nghiệp



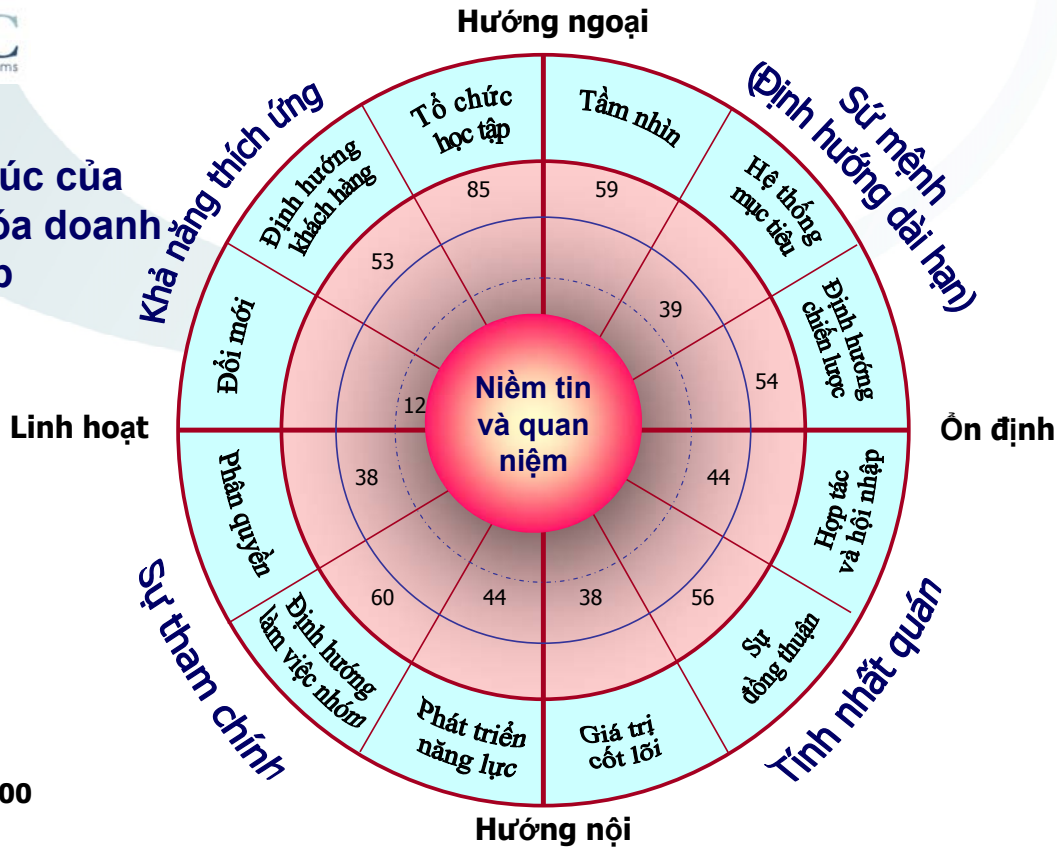
Sơ đồ 4. Mô hình văn hoá doanh nghiệp của công ty hàng tiêu dùng toàn cầu ở Trung Quốc

Sơ đồ 5 là mô hình văn hoá doanh nghiệp của một bệnh viện. Đây vốn là một bệnh viện truyền thống thuộc sự quản lý của nhà nước, nhưng đang chuẩn bị chuyển sang hình thức cổ phần và giải quyết các vấn đề mà công ty đang gặp phải vào thời điểm tiến hành cuộc khảo sát. Với áp lực từ quản lý cấp trên đòi hỏi sự tái cơ cấu lại tổ chức và sự bất mãn của các nhân viên về việc cắt giảm, dựa trên bảng mô tả văn hoá doanh nghiệp này bạn sẽ đưa ra những bước hành động gì?



Cấu trúc của văn hóa doanh nghiệp

N = 100

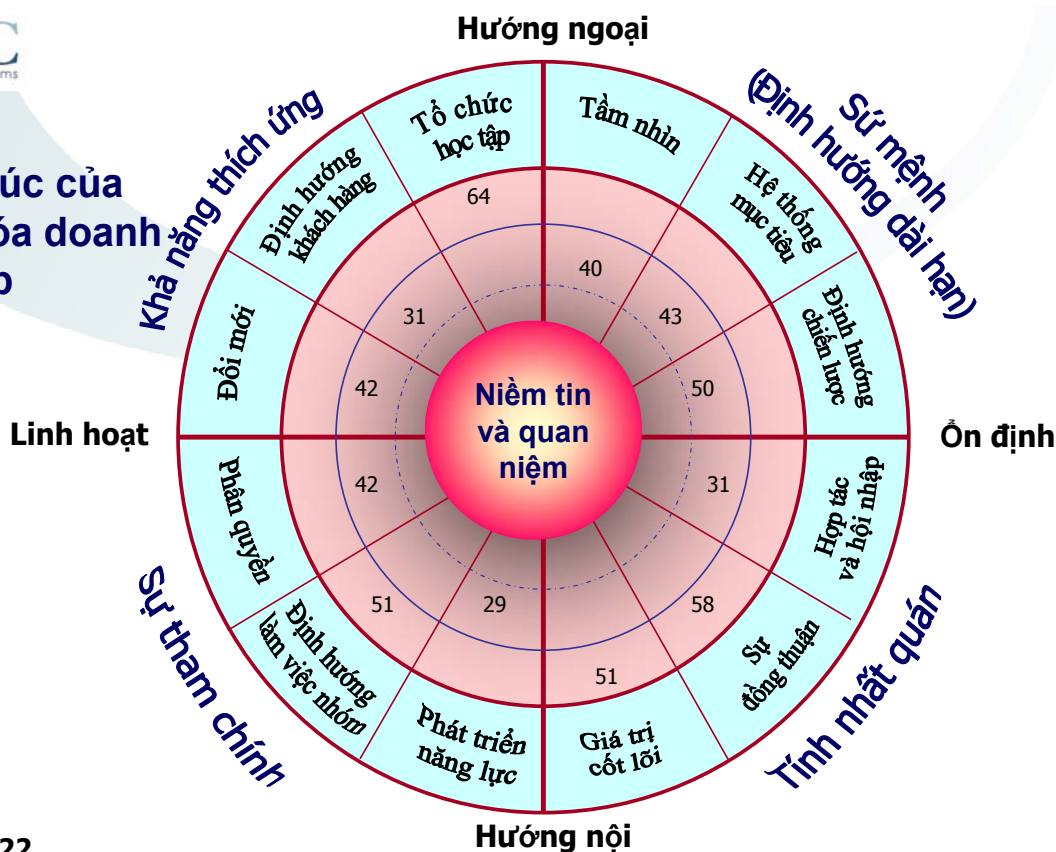


Sơ đồ 5. Mô hình văn hoá doanh nghiệp của một bệnh viện ở Trung Quốc

Ví dụ cuối cùng là sơ đồ 6 – mô hình văn hoá doanh nghiệp của bộ phận kinh doanh thuộc một công ty kĩ thuật cao toàn cầu. Công ty này phải đối diện với những cạnh tranh khá khốc liệt từ thị trường vào thời điểm tiến hành khảo sát và giá cổ phiếu của công ty đang giảm đáng kể. Bạn sẽ đưa ra những gợi ý gì để giúp công ty này đương đầu với những khó khăn đến từ đối thủ cạnh tranh và thiết lập lại vị trí của họ trên thị trường?



Cấu trúc của văn hóa doanh nghiệp



Sơ đồ 6. Mô hình văn hoá doanh nghiệp của một công ty kĩ thuật cao toàn cầu ở Trung Quốc

Mỗi một công ty hay tổ chức ở trên đều công nhận các số liệu liên quan đến văn hoá doanh nghiệp rất có ích trong việc giúp công ty hiểu hơn về tổ chức, con người, xác định những ý tưởng thay đổi cần thiết và xác định mức độ ảnh hưởng của sự đổi mới tới tổ chức. Bạn có nhận thấy đây là một công cụ dự đoán và xác định mức độ thay đổi hữu ích hay không?

Sự cần thiết của việc xác định mô hình văn hoá doanh nghiệp ở Trung Quốc

Chúng tôi tin rằng xác định mô hình văn hoá doanh nghiệp sẽ có những đóng góp rất to lớn đối với mỗi công ty. Mô hình văn hoá doanh nghiệp có thể được sử dụng như một công cụ dự đoán hữu ích giúp chúng ta hình dung ra sự cân bằng giữa: *Tính nhất quán* và *Khả năng thích ứng*, giữa *Sứ mệnh (Định hướng dài hạn)* và *Sự tham chính*, giữa *Tính ổn định* và *Sự linh hoạt*, đồng

thời giữa yếu tố *Hướng nội* và *Hướng ngoại*. Mỗi một tổ chức được nhắc đến ở trên đều đang thực hiện theo đúng những điều này. Như đã giải thích ở phần trên, việc xác định văn hoá doanh nghiệp được coi là một công cụ rất có ích trong việc xác định sự tập trung cần thiết khi quản lý sự thay đổi. Đối với các tổ chức ở Trung Quốc đang tiến hành sát nhập, chuyển đổi sang hình thức cổ phần, và / hoặc đang đáp ứng, thích nghi với những thay đổi của nền kinh tế thị trường, việc xác định mô hình văn hoá doanh nghiệp có thể là nguồn đầu vào quý giá cho quá trình chuyển giao. Đây chính xác là những gì mà một bệnh viện ở Trung Quốc được nhắc đến ở trên đang tiến hành. Hơn nữa, do ngày càng có nhiều các công ty ở Trung Quốc áp dụng Balanced Scorecard, việc xác định mô hình văn hoá doanh nghiệp sẽ đưa ra những hệ thống đo lường hiệu quả cho việc phát triển con người, tập trung vào khách hàng cũng như các yếu tố mang tính chiến lược quan trọng khác trong hệ Balanced Scorecard của công ty. Đây là những gì mà công ty hàng tiêu dùng được nhắc đến ở trên đang theo đuổi. Bằng cách tạo nên sự tương quan giữa các yếu tố có hiệu quả cao, ví dụ như doanh thu và sứ mệnh, mục tiêu; sự hài lòng của nhân viên và sự chuyển/ giảm thiểu nhân viên; khả năng lãnh đạo và yếu tố văn hoá doanh nghiệp trong từng bộ phận, bạn có thể phân tích không chỉ sự khác nhau bên ngoài giữa các bộ phận mà còn cả mối tương quan bên trong giữa văn hoá doanh nghiệp và các yếu tố mang tính hiệu quả. Công ty kỹ thuật cao được nhắc đến ở trên là một ví dụ cho những điều này.

Tóm lại, việc xác định mô hình văn hoá doanh nghiệp có thể cung cấp cho bạn những thông tin cần thiết, đặc biệt là trong việc thay đổi cũng như quá trình đổi mới. Khi mô hình văn hoá doanh nghiệp được xác định trước, trong và sau khi diễn ra sự đổi mới, nó có thể được coi là một yếu tố quan trọng để đo lường tính hiệu quả của sự thay đổi. Xác định mô hình văn hoá doanh nghiệp có thể là sự đóng góp đáng kể cho hệ Balanced Scorecard trong công ty bạn. Và quan trọng hơn cả, bạn có thể giải thích mối liên hệ giữa văn hoá doanh nghiệp, cũng như sự thay đổi trong văn hoá doanh nghiệp với những thay đổi có hiệu quả cao trong tổ chức của bạn. Nói một cách ngắn gọn, việc xác định mô hình văn hoá doanh nghiệp chính là một trong những công cụ quan trọng mang tầm chiến lược nhất là khi công ty bạn đang tiếp tục phát triển những thế mạnh cạnh tranh của mình.

Tài liệu tham khảo

1. Denison, D. R., Haaland, S & Goelzer, P (2004). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World? In: W. H. Mobley (Special

- Issue Editor). Leadership Challenges in China & Asia. Organizational Dynamics, 33 – 1: 98 – 108.
2. Denison, D. R. & Mishra, A. H. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. Organizational Science. 6: 204 – 223.
 3. Kotter, J. P. & Haskett, J. L. (1992). Corporate Culture and Performance. New York: Free Press.
 4. Robbins, S. P. (2001) Organizational Behaviour. 9th Ed., Prentice Hall.
 5. Schein, E. (1992) Organizational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey – Bass.

William H. Mobley (mwilliam@ceibs.edu) là Giáo sư bộ môn Quản lý tại Trường Kinh doanh Quốc tế Châu Âu - Trung Quốc (CEIBS) ở Thượng Hải và là Giám đốc điều hành tập đoàn Mobley Group Pacific (www.mobleygrouppacific.com)

Lena Wang (wlena@ceibs.edu) là Trợ lý nghiên cứu ở CEIBS.

Kate Fang (katef@mobleygrouppacific.com) là Điều phối viên các chương trình khảo sát ở tập đoàn Mobley Group Pacific ở Thượng Hải.
