

CÁC TRIẾT LÝ ĐẠO ĐỨC

[cuu duong than cong. com](http://cuuduongthancong.com)

CHƯƠNG 2:

- **Các triết lý đạo đức**
- **Tinh cách và công việc**
- **Thực thi trách nhiệm xã hội**

Triết lý đạo đức

Unregistered version, please register. www.word-pdf-convert.com

- **Triết lý đạo đức (đạo lý)?**
 - Nguyên tắc, quy tắc để xác định đúng-sai, để hướng dẫn cách thức giải quyết mâu thuẫn và xử lý các vấn đề đạo đức nảy sinh
 - Mang đặc trưng riêng về kinh tế, văn hoá, lịch sử, xã hội
- **Kinh tế KHHTT**
 - “Mình vì mọi người”, đoàn kết và thống nhất
 - Lợi ích tập thể lên trên lợi ích cá nhân
 - Tinh thần hy sinh, phấn đấu vì lý tưởng CSCH là cơ sở cho sản xuất.
 - Sự “đồng thuận” tạo ra “sức mạnh tổng hợp” của “bản sắc văn hóa dân tộc”
- **Kinh tế thị trường**
- **Nguyên tắc mới về cách phân bổ và sử dụng nguồn lực**
 - Vai trò và lợi ích cá nhân được coi trọng
 - Làm thay đổi cả mối quan hệ .
 - Sự thoả mãn nhu cầu vật chất, trước mắt là cơ sở cho mối quan hệ sản xuất và tiêu dùng. Tạo ra một xã hội thương mại gồm nhiều cá nhân khác nhau.
 - Khuyến khích cạnh tranh, đổi mới.
- **Các quan điểm cơ bản trong triết lý đạo đức**
 - Vị lợi
 - Pháp lý
 - Đạo đức

Cách tiếp cận	Triết lý	Tư tưởng chủ đạo
QUAN ĐIỂM VỊ LỢI	<i>Egoism</i> (chủ nghĩa vị kỷ)	Hành vi được coi là đúng đắn hay có thể chấp nhận được là khi chúng có thể mang lại lợi ích cho một cá nhân, con người, đối tượng cụ thể được mong muốn.
	<i>Utilitarianism</i> (chủ nghĩa vị lợi)	Hành vi được coi là đúng đắn hay có thể chấp nhận được là khi chúng có thể mang lại nhiều lợi ích, nhiều điều tốt cho rất nhiều người, nhiều đối tượng.
QUAN ĐIỂM PHÁP LÝ	<i>Deontology</i> (thuyết đạo đức hành vi)	Chú trọng đến việc bảo vệ quyền của cá nhân và quan tâm đến việc xét từng hành vi cụ thể và cách thức chúng được tiến hành, chứ không chú trọng vào kết quả. Bởi kết quả tốt là hệ quả tất yếu của hành vi đúng đắn.
	<i>Relativist</i> (chủ nghĩa đạo đức tương đối)	Coi trọng việc đánh giá tính chất đạo đức của hành vi dựa vào kinh nghiệm chủ quan của mỗi người hay nhóm người. Hành vi được coi là phù hợp khi chúng được những “người đại biểu” coi là đúng đắn.
	<i>Justice</i> (thuyết đạo đức - công lý)	Đánh giá tính chất đạo đức trên cơ sở sự công bằng: công chia sẻ, có trật tự và tương thân tương ái. Hành vi được coi là đúng đắn khi tất cả mọi người đều coi là đúng đắn.
QUAN ĐIỂM ĐẠO ĐỨC	<i>Virtue ethics</i> (thuyết đạo đức - nhân cách)	Cho rằng đạo đức trong từng hoàn cảnh không chỉ là thoả mãn những yêu cầu đạo đức phổ biến, mà còn được quyết định bởi những hành vi thể hiện nhân cách (tư cách đạo đức tốt).

NG. MẠNH QUÂN

Quan điểm vị lợi

- **Tổng quan:**
 - *Thuyết mục đích* (teleology)
 - **HẬU QUẢ** là căn cứ phán xét hành vi
 - Quản lý: *MBO, CBA*
- **Chủ nghĩa vị kỷ (egoism)**
 - “Hành động sao cho có lợi nhất cho bản thân”, **Có lợi** là tư tưởng chủ đạo
 - Chủ nghĩa *vị kỷ trong sáng*: ưu tiên lợi ích riêng, không phạm pháp
 - *Thực tiễn*: Kinh tế thị trường – *Kinh tế Vi mô*
 - *Ưu Hạn chế*:
- **Chủ nghĩa vị lợi (utilitarianism)**
 - “Hành động để mang lại lợi ích nhiều nhất cho mọi người”
$$\text{Hiệu quả} = \Sigma(\text{lợi ích}) - \Sigma(\text{thiệt hại}) \Rightarrow \max$$
 - **Phúc lợi** là khái niệm trung tâm
 - *Thực tiễn*: Kinh tế thị trường – *Kinh tế Vi mô*
MBO, CBA, Phân tích hiệu quả, IOA
 - *Ưu Hạn chế*:
Sống sung sướng như chú lợn thoải thê hay Sống đau khổ và bất hạnh như Socrates

Quan điểm pháp lý

- **Thuyết đạo đức hành vi (deontology)**
 - Mối quan hệ **nhân quả**: “Hành vi đúng đắn sẽ dẫn đến kết quả tốt”
 - coi trọng **quyền** con người, **NGHĨA VỤ CÁ NHÂN**
 - *Thực tiễn*: MBP
 - *Ưu hạn chế*:
- **Thuyết đạo đức tương đối (relativism)**
 - **Kinh nghiệm** chủ quan của một người, nhóm người, **thông lệ**
 - Quy tắc là sự **đồng thuận**, **THÔNG LỆ**
 - *Thực tiễn*: Tiên lệ, khuôn mẫu điển hình, truyền thống
 - *Ưu hạn chế*:
- **Thuyết đạo đức công lý (justice)**
 - Đánh giá trên cơ sở sự **công bằng** và **bình đẳng**
 - **NGHĨA VỤ ĐỐI VỚI XÃ HỘI**, hệ thống **pháp luật**
 - CL trong phân phối: “*làm nhiều, hưởng nhiều*”
 - CL trong quan hệ: “*mọi chuyện phải rõ công khai, minh bạch*” (thông tin)
 - CL trong trật tự: “FIFO, LIFO”
 - *Thực tiễn*: Nhà nước pháp quyền
 - *Ưu hạn chế*:

Quan điểm đạo đức

- **Thuyết đạo đức nhân cách (virtue ethics)**
 - **Tư cách** = phong cách riêng trong suy nghĩ, tình cảm, hành động
 - **Tư cách đạo đức** = phong cách riêng về hành vi trong mối quan hệ với mọi người.
 - **Nhân cách** = lòng tự tôn, nhu cầu tự hoàn thiện
 - **NHÂN CÁCH** = tư cách đạo đức đại diện cho những giá trị đạo đức điển hình
 - “*Nhân cách ẩn dấu những hằng số trí tuệ siêu nhiên luôn được chuyển hoá vào trong phương trình đạo đức*”
 - **Quy tắc đạo đức** chỉ là yêu cầu **tối thiểu** để hình thành nhân cách
- **Đạo đức nhân cách**: “*làm những gì mà những người có nhân cách tốt cho rằng cần phải làm*”
- **‘Nhân cách then chốt’** = những người có
 - **Triết lý đạo đức** được chấp nhận chung trong tổ chức
 - **Quyền lực** ra quyết định và thực thi quyết định
 - **Tính cách** cần thiết: *lòng tin, kiềm chế, cảm thông, công bình, trung thực*
 - **Thực tiễn**: “**Đạo nhân**”, Chủ nghĩa Marx
 - **Ưu/Hạn chế**:

**ĐỊNH VỊ
PHONG CÁCH**

**GIÁ TRỊ
THAM CHIẾU**

*Giá trị
tinh thần*

*Sự
thừa nhận*

*Lợi ích
cụ thể*

nhân cách		
hành vi	tương đối	công lý
vị kỷ	vị kỷ trong sáng	vị lợi

Một người

Đối tượng hữu quan

Xã hội

**ĐỐI TƯỢNG
THAM CHIẾU**

Tính cách và Công việc

- **Tính cách:** (*cá nhân*)

- Quan điểm, triết lý hành động (**chuẩn mực ra quyết định**)
- Đặc trưng về sự “mẫn cảm” đối với các vấn đề đạo đức: (**mức độ bức xúc**)
- Động cơ, mục đích hành động (**đối tượng tác động, tính chất, mức độ tác động mong muốn**)

- **Công việc:** (*quan hệ liên nhân cách*)

- Vị trí công tác (**quyền lực và trách nhiệm ra quyết định**)
- Lĩnh vực chuyên môn (**phạm vi các vấn đề liên quan phải xử lý**)
- Đặc trưng về cấu trúc tổ chức và mối quan hệ cá nhân (**phạm vi đối tượng tác động tiềm năng**)

**TÍNH CÁCH
CÔNG VIỆC**

*Chiến lược,
phát triển*

**Ngh/cứu
cơ bản**

HDQT

CEO

**Quản lý
(trung gian)
tác nghiệp**

**Quản lý
(trung gian)
chức năng**

**PHẠM VI
VẤN ĐỀ**

*Sự phối hợp
nhịp nhàng*

**Công
nhân**

**Ngh/cứu
ứng dụng**

*Lợi ích
Hiệu quả*

Cá nhân

Cá nhân, bộ phận liên quan

Toàn tổ chức

PHẠM VI ĐỐI TƯỢNG

Unregistered version, please register. www.word-pair-convert.com

Sứ mạng đem lại sự thành công cho IKEA: “Hãy làm cuộc sống tốt đẹp hơn từng ngày từng ngày cho tất cả mọi người”



Thực hiện trách nhiệm xã hội

- **Quan điểm cổ điển**

- Trách nhiệm xã hội của công ty, tổ chức kinh tế là rất hạn chế. Các doanh nghiệp, tổ chức kinh tế chỉ nên tập trung vào việc thực hiện các mục tiêu kinh tế chính thức.
- Các nghĩa vụ khác nên để cho các tổ chức chuyên môn, chức năng thực hiện.

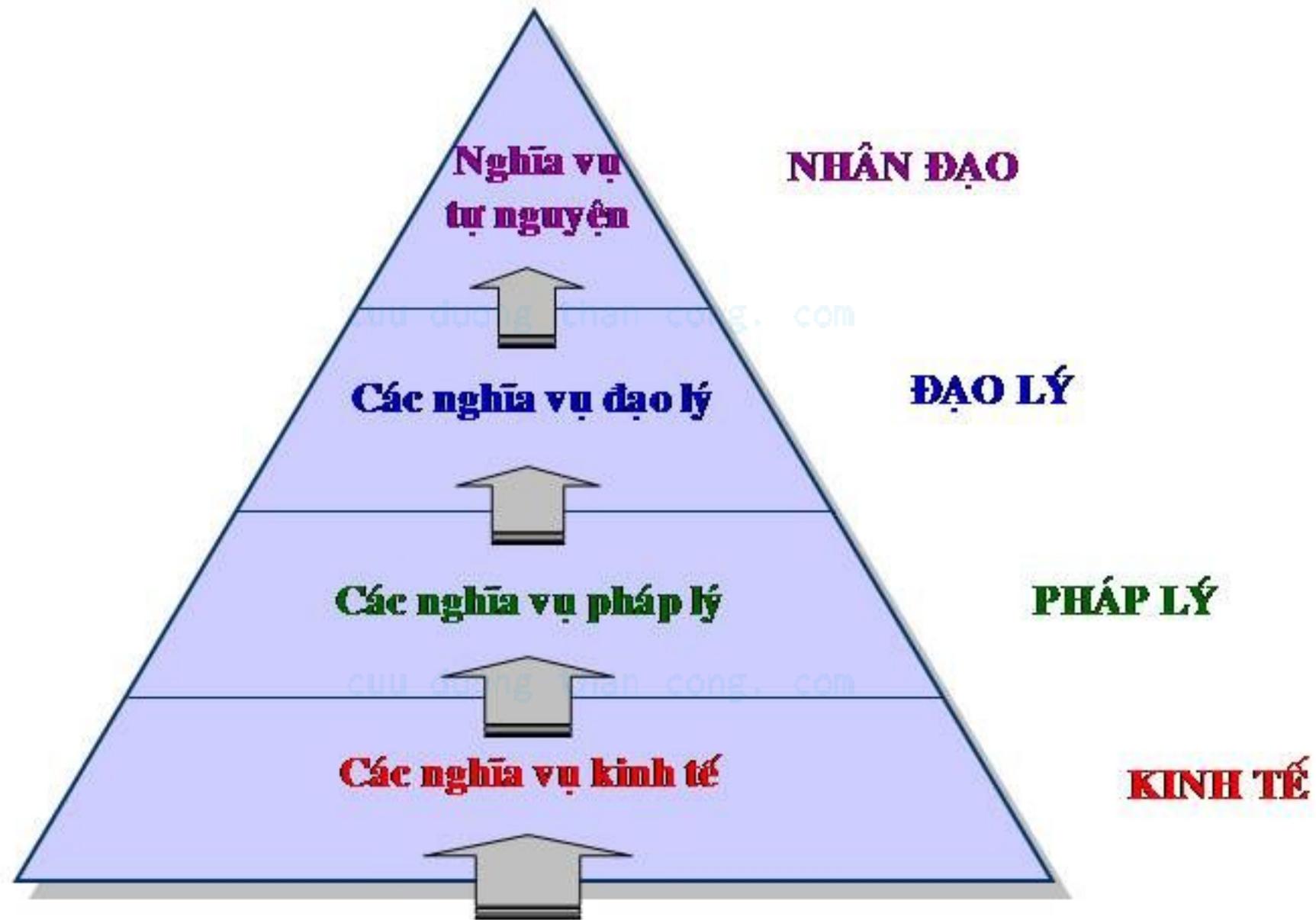
- **Quan điểm đánh thuế**

- Doanh nghiệp không phải chỉ có các nghĩa vụ về kinh tế, mà còn phải thực hiện những nghĩa vụ đối với người chủ sở hữu tài sản.
- Những người quản lý được coi là đang thực hiện nghĩa vụ giống như một “công chức dân cử” đối với các “cử tri – cổ đông” của mình.

Thực hiện trách nhiệm xã hội

- **Quan điểm *quản lý***
 - Cửa cái vật chất không do con người tạo nên, chúng được chuyển hoá về hình thức tồn tại, được tích lũy trong tự nhiên và xã hội mà thành. Quyền sở hữu tài sản chỉ là tương đối và thực chất đó chỉ là quyền sử dụng tạm thời đối với tài sản.
 - Doanh nghiệp chỉ là người có quyền sử dụng tạm thời, trách nhiệm của họ là bảo toàn và góp phần phát triển của cái của xã hội. Họ là người được uỷ thác quyền “quản lý” các tài sản xã hội.
- **Quan điểm *những người hữu quan***
 - Hoạt động của một tổ chức kinh tế, doanh nghiệp liên quan đến nhiều đối tượng khác nhau trong xã hội với những mối quan tâm và mục đích khác nhau.
 - Thay vì chỉ tập trung phục vụ lợi ích của một số ít các đối tượng hữu quan trực tiếp, doanh nghiệp cần quan tâm thoả mãn đồng thời lợi ích và mục đích của tất cả các đối tượng hữu quan.

TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI CỦA CÔNG TY TIẾP CẬN THEO THỨ TỰ ƯU TIÊN



TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI CỦA CÔNG TY TIẾP CẬN THEO TÂM QUAN TRỌNG



Trọng tâm của chương

- **Giáo trình (2007):**
 - *Các câu hỏi thảo luận 1, 3, 4, 5, 8, 10 - trang 114 – 115.*
 - Hoàn thành các câu tự trắc nghiệm và hãy thử giải thích – trang 116.
- **Phương pháp môn học (2007):**
 - Các ý chính cần nắm: *Tóm tắt lý thuyết - trang 17 – 21.*

PHƯƠNG PHÁP VÀ CÔNG CỤ PHÂN TÍCH HÀNH VI ĐẠO ĐỨC

cuuduongthancong.com

CHƯƠNG 3:

- Tác nhân đối với hành vi đạo đức
 - *Algorithm đạo đức*
- Phân tích nguyên nhân — giải pháp

Cách tiếp cận

- Trong các vấn đề đạo đức, quá trình ra quyết định là rất khó xác minh. Vì:
 - Bản chất vấn đề khó xác định,
 - Phạm vi đối tượng và tác nhân liên quan rất rộng và đa dạng
 - Mối liên hệ phức tạp,
 - Phương pháp ra quyết định ở các đối tượng hữu quan không thống nhất, thiếu cụ thể và bị chi phối bởi những triết lý và quan điểm khác nhau.
- *Cách tiếp cận thứ nhất* coi việc nghiên cứu về quá trình ra quyết định đạo đức là một lĩnh vực của môn *tâm lý học*.
- *Cách tiếp cận thứ hai* đặt trọng tâm vào việc nghiên cứu chính *quá trình hệ thống*.

Algorithm Đạo đức

CÂU HỎI LÔ-GÍCH		NHÂN TỐ CƠ BẢN
• Một <i>ai</i> đó, khi hành động	↔	ĐỐI TƯỢNG HỮU QUAN
• Là vì một lý do nào đó	↔	TÁC NHÂN
• Bị thôi thúc bởi sức mạnh nào đó	↔	ĐỘNG CƠ
• Để nhằm đạt được điều gì đó	↔	MỤC ĐÍCH
• Sẽ thực hiện theo cách thức nào đó	↔	PHƯƠNG TIỆN
• Và gây tác động như thế nào đó	↔	HỆ QUẢ

Động cơ

- Nguồn sức mạnh nội tại thôi thúc và hướng hành vi con người tới việc đạt được những mục đích nhất định
- Bản chất:
 - Bắt nguồn từ nhu cầu giao tiếp và phát triển (tự hoàn thiện)
 - Xuất phát từ bên trong con người, là yếu tố tâm sinh lý
- Được phản ánh thông qua mục tiêu (mục đích) làm căn cứ để hành động trong các hoàn cảnh cụ thể
- Là nguyên nhân “gốc rễ”, nguyên nhân của nguyên nhân

Xác minh động cơ

- **Động cơ bộc lộ tự nhiên:**
 - Hầu hết các trường hợp
 - Con người không tìm cách che dấu động cơ, mục đích
 - Mục đích hình thành một cách tự nhiên từ những bức xúc, nhu cầu TSL
 - Chỉ quan tâm đến hành động để đạt mục đích đã định
 - Hành vi là sự lựa chọn tối ưu về cách thức hành động
- **Động cơ che dấu:**
 - Trường hợp đặc biệt
 - Động cơ và mục đích được che dấu có chủ định
 - Mối quan tâm là tìm cách thức hành động để dẫn người khác tới sự suy đoán/kết luận nhất định theo lô-gích thông thường
 - Hành vi là những khả năng “ngổ” khó dự đoán
- **Phương pháp:**
 - Phân tích Vấn đề (PA): *Cây Vấn đề*

Mục đích (mục tiêu)

- Là những kết quả, tác động dự kiến đạt được sau một hành động
- Bản chất:
 - Mong muốn được cụ thể hoá thành những đại lượng có thể xác minh, đo lường, đánh giá được
 - Động cơ thể hiện thành đại lượng cụ thể, trong một hoàn cảnh cụ thể, đối với một vấn đề cụ thể
- Hành động sẽ chấm dứt khi mục tiêu đã đạt được (không còn động lực thúc đẩy).

Xác định mục tiêu

- Nhân tố ảnh hưởng:
 - Nhân tố hoàn cảnh: vấn đề cần giải quyết, trạng thái mong muốn, trạng thái hiện tại
 - Nhân tố con người: triết lý đạo đức, quan điểm đạo đức, mức độ phát triển về ý thức đạo đức
 - Trạng thái mong muốn đạt được về một vấn đề, khía cạnh, lĩnh vực nào đó
- Phương pháp:
 - **Bắt nguồn từ những bức xúc, nguyên nhân**
 - Phụ thuộc triết lý kinh doanh, quan điểm và chuẩn mực đạo đức cho việc ra quyết định
 - Kinh nghiệm và năng lực hành động
 - Phương pháp: **Cây Mục tiêu**

“Cây mục tiêu”: tổng quát

Unregistered version, please register. www.word-pdf-convert.com



Ra quyết định hành động

- Việc ra quyết định hành động phụ thuộc vào **QUAN ĐIỂM, TRIẾT LÝ ĐẠO ĐỨC**, thể hiện thông qua:
 - **Nhu cầu (động cơ):** *đối tượng quan tâm phục VỤ*
 - **Mong muốn (mục đích):** *lĩnh vực quan tâm*
 - **Phương tiện (biện pháp):** *cách hành động*

• QUY TRÌNH:

- **Mục tiêu tổng quát (động lực thúc đẩy):** mong muốn/tác động cuối cùng cần đạt được, được quyết định bởi:
 - **ĐẠO ĐỨC, QUAN ĐIỂM, TRIẾT LÝ ĐẠO ĐỨC** của người ra quyết định
 - **MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC, SỨ MỆNH** của tổ chức, công ty
- **Mục tiêu tác nghiệp (mục đích):** mong muốn/tác động cần đạt được sau một hoạt động cụ thể để thực hiện mục tiêu tổng quát, được quyết định bởi:
 - **MỤC TIÊU TỔNG QUÁT**
 - **LĨNH VỰC, QUYỀN LỰC, PHẠM VI QUYỀN HẠN** của người ra quyết định
- **Kết quả cần đạt được (đầu ra):** kết quả cụ thể sau một hoạt động để đạt được mục tiêu tác nghiệp, được quyết định bởi:
 - **MỤC TIÊU TÁC NGHIỆP**
 - **Tính chất HOẠT ĐỘNG**, mối liên hệ với các lĩnh vực hoạt động khác trong **HỆ THỐNG**
- **Biện pháp, cách thức thực hiện (hành động):** hoạt động cụ thể cần được triển khai để đạt được kết quả mong muốn nói trên, được quyết định bởi:
 - **Kết quả ĐẦU RA** cần đạt được
 - **TÍNH CHẤT** hoạt động, **MỐI LIÊN HỆ** với các lĩnh vực hoạt động khác trong hệ thống
 - **NĂNG LỰC** thực tế
- **Điều kiện cần thiết cho việc thực hiện (đầu vào):** yếu tố, nguồn lực cần thiết, tối thiểu để triển khai thực hiện biện pháp nói trên, được quyết định bởi:
 - **NỘI DUNG** hoạt động

Khung lô-gích

Tuyên bố tóm tắt nội dung giải pháp Nội dung chính về các thành tố của giải pháp	Chỉ báo Được thể hiện cụ thể qua cái gì? như thế nào?	Điều kiện xác minh Có thể đo lường, xác minh ở đâu? từ ai?	Giả thiết Chỉ xảy ra trong hoàn cảnh nào? điều kiện nào?
Mục tiêu tổng quát: Mong muốn cuối cùng cần đạt được?			
Mục tiêu tác nghiệp: Cần phải đạt được cái gì ở hoạt động này?			
Đầu ra: Kết quả cần đạt được để hoàn thành mục tiêu?			
Hoạt động: Cần phải làm gì để có được kết quả trên?			
Đầu vào: Cần sử dụng những gì để triển khai hoạt động?			



Khung lô-gích: xây dựng chương trình phát triển Văn Hóa Công ty

Unregistered version, please register. www.word-pdf-convert.com

Tuyên bố tóm tắt nội dung giải pháp <i>Nội dung cụ thể của các thành tố của giải pháp?</i>	Chỉ báo <i>Biểu thị cụ thể bằng cái gì? như thế nào?</i>	Điều kiện xác minh <i>Có thể đo lường, xác minh ở đâu? từ ai?</i>	Giả thiết <i>Xảy ra trong hoàn cảnh nào? điều kiện nào?</i>
Mục tiêu tổng quát: Nâng cao năng lực quản lý	Chiến lược đúng đắn Triết lý kinh doanh đúng đắn Bản sắc văn hoá DN đặc sắc	Thị trường (kết quả KD) Người lao động (ý thức) Khách hàng (thương hiệu)	
Mục tiêu tác nghiệp: Xây dựng bản sắc văn hóa doanh nghiệp đặc sắc	Bầu không khí tổ chức Synergy Kết quả công tác	Nhân viên (qua các phiếu điều tra) Báo cáo kết quả hoạt động	Chiến lược phát triển đã được hoạch định rõ ràng và kỹ lưỡng
Đầu ra: (sản phẩm) Văn hóa doanh nghiệp Phong cách quản lý	Kiến trúc đặc trưng, biểu tượng, lễ nghi, nhân vật điển hình, khẩu hiệu.. Nhân cách lãnh đạo	Nhân viên Đối tượng hữu quan (qua phân tích phiếu điều tra)	Hệ thống tổ chức đã được hoàn thiện phù hợp, đã đạt chuẩn ISO
Hoạt động: Các chương trình đạo đức Chuẩn mực hành vi Kế hoạch xây dựng nhân cách điển hình	Các tiêu chuẩn giao ước Kế hoạch, lịch trình Tài liệu hướng dẫn thực hiện Các lớp tập huấn, quán triệt Hệ thống giám sát	Các bộ phận, cá nhân chịu trách nhiệm Tinh thần, thái độ của nhân viên Kết quả thực hiện kế hoạch	
Đầu vào: (điều kiện) Cái gì? Từ ai? Ở đâu? Khi nào? Như thế nào?	Nguồn tài chính Thời gian Điều kiện vật chất Sự cam kết, thái độ	Cá nhân, bộ phận chịu trách nhiệm Các đơn vị, bộ phận chức năng	<p style="text-align: right;">27</p>

VĂN HOÁ CÔNG TY

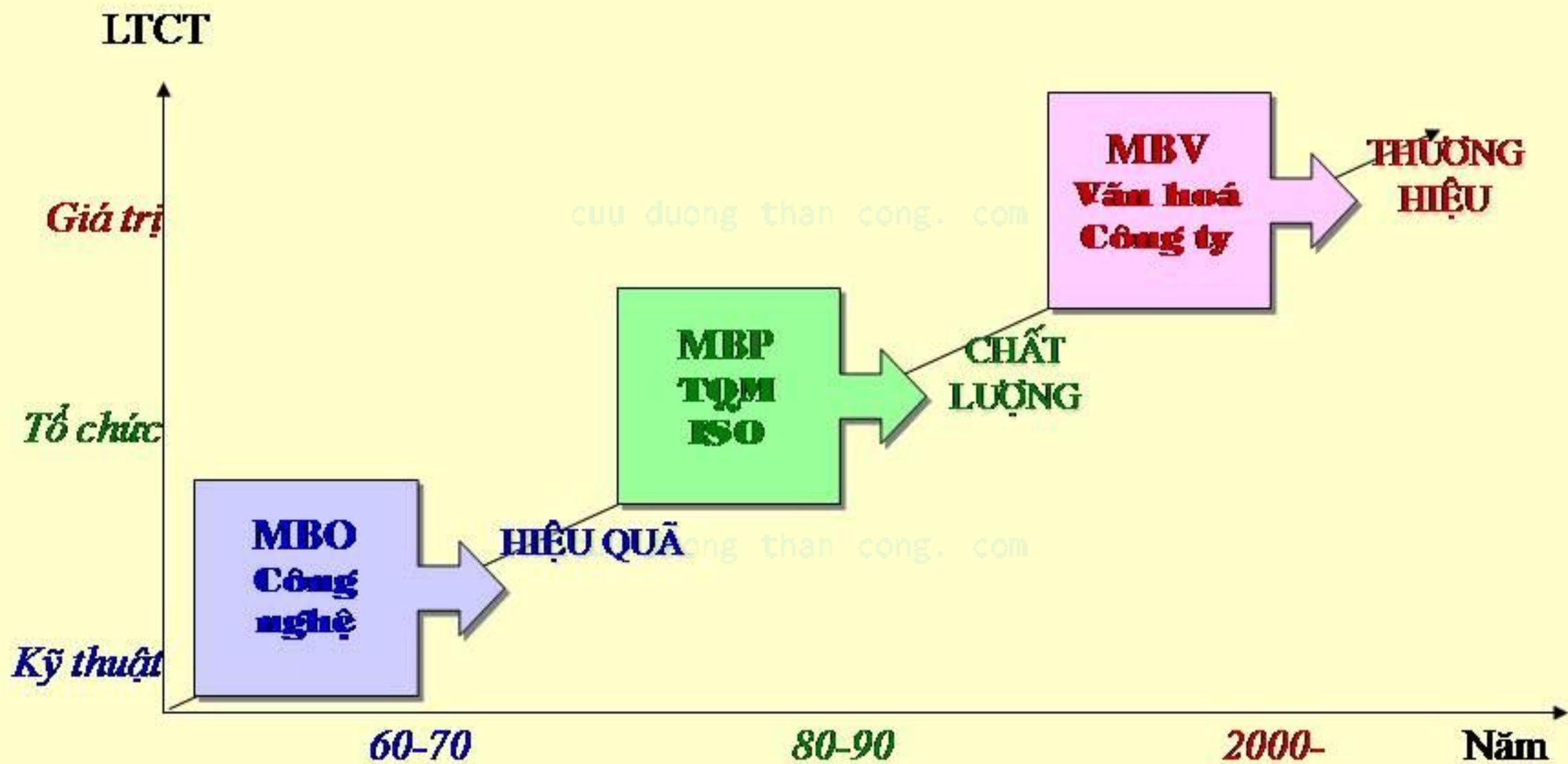
cuuduongthancong.com

CHƯƠNG 5:

- *Văn hoá Công ty*
- *MBO, MBP và MBV*
- *Các biểu trưng của Văn hoá Công ty*

Unregistered version, please register www.word-pdf-convert.com

Các giai đoạn phát triển về “vũ khí” cạnh tranh



Hậu thế chiến

- Những phương pháp sản xuất và công nghệ được phát triển một cách “vội vã”, ô ạt để phục vụ cuộc chiến, nay không còn thích hợp với việc sản xuất hàng hoá tiêu dùng.
- Chiến tranh làm cho hầu hết các quốc gia nghèo đi. Hậu quả là việc làm ít, thu nhập thấp đã dẫn đến sức tiêu dùng kém; giá cả trở nên một nhân tố có ý nghĩa quyết định.
- Áp lực từ người tiêu dùng và từ xã hội làm cho *hiệu quả* trở thành một thứ vũ khí cạnh tranh quan trọng của thời kỳ này.
- *Công nghệ sản xuất mới* được phát triển nhằm thay thế cho công nghệ cũ kém hiệu quả.
- Phương pháp quản lý áp dụng phổ biến chủ yếu là *phương pháp Quản lý theo mục tiêu* (MBO – Management By Objectives).

Cạnh tranh quốc tế

- Các công ty Nhật Bản đã chứng minh sự thành công của một công ty không chỉ dựa vào hiệu quả mà còn vào *chất lượng*. Họ đã đưa ra một hệ số mới: “chất lượng/giá cả” làm thước đo để so sánh giữa các hàng hoá.
- Lợi thế của việc sử dụng công nghệ mới không còn là vũ khí tuyệt đối, thay vào đó là việc tổ chức và sử dụng công nghệ hợp lý.
- *Quản lý chất lượng toàn bộ (TQM)* trở thành thứ “vũ khí” quan trọng để các công ty trên thế giới đạt được chất lượng, *ISO* trở thành công cụ quản lý hiện đại của giai đoạn này.
- Phương pháp quản lý được vận dụng ở các công ty áp dụng ISO là *phương pháp Quản lý theo quá trình (MBP – Management By Processes)*

Toàn cầu hoá

- Giao lưu hàng hoá trên phạm vi toàn cầu, việc áp dụng ISO đã trở nên phổ biến. Chất lượng không còn tạo lợi thế cạnh tranh mà là điều kiện cần thiết để có thể tham gia thị trường toàn cầu.
- Sự phân biệt về sản phẩm không chỉ dựa vào cấp chất lượng mà còn từ xuất xứ hay nguồn gốc hàng hoá.
- *Thương hiệu* trở thành một thứ vũ khí cạnh tranh mới của các công ty trên phạm vi toàn cầu.
- Sự ra đời của *Thuyết Z* làm nổi lên một công cụ quản lý mới: *văn hoá công ty*.
- Phương pháp quản lý mới, nền tảng của công cụ văn hoá công ty: phương pháp *Quản lý bằng giá trị* hay *Quản lý bằng triết lý* (MBV – Management By Values).

MBO VÀ MBP

	MBO QUẢN LÝ THEO MỤC TIÊU	MBP QUẢN LÝ THEO QUÁ TRÌNH
Lập kế hoạch P (Planning)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Xây dựng hệ thống các mục tiêu, các chỉ tiêu tác nghiệp ○ Các kết quả định lượng, tài chính rất được coi trọng 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Xây dựng phương pháp, quy trình, lưu đồ ○ Xây dựng hệ thống các tài liệu hướng dẫn, thủ tục
Tổ chức thực hiện O (Organization)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Lập kế hoạch hướng tới việc hoàn thành các kết quả đã định ○ Chức năng, nhiệm vụ cho các đơn vị, bộ phận, cá nhân được quy định rõ ràng ○ Tuyển dụng từ trên xuống 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sử dụng các công cụ ra quyết định và xử lý vấn đề theo hệ thống (vòng tròn Deming - PDCA, 7 công cụ – các biểu đồ) ○ Làm việc theo nhóm (team work) ○ Chức năng, theo chiều ngang, vượt tuyến
Lãnh đạo L (Leading)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Quản lý hành chính là chủ yếu: Mệnh lệnh – Giám sát - Thương phạt ○ Đánh giá theo kết quả thực hiện của từng cá nhân 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Quản lý về ý thức là chủ yếu: Phân quyền – Huấn luyện – Thúc đẩy – Hỗ trợ ○ Đánh giá theo kết quả nhóm, mức độ tham gia của cá nhân
Kiểm soát C (Controlling)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kiểm tra chất lượng sản phẩm ○ Dựa vào kết quả, thử nghiệm ở phòng thí nghiệm 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kiểm soát quá trình bằng thống kê ○ Đánh giá chất lượng hệ thống quản trị và nội bộ

MBV: *Giá trị*

- *Giá trị* - ý nghĩa, niềm tin, được thể hiện trong triết lý hành động, quan điểm (cách nhận thức), phương pháp tư duy và ra quyết định được công ty lựa chọn và sử dụng làm thước đo đánh giá các quyết định.
- *Giá trị* là nguồn động lực để hành động và mục tiêu để phấn đấu.
- *Giá trị* được xác định trên cơ sở những chuẩn mực và giá trị đạo đức xã hội và kinh doanh.
- *Giá trị* là chuẩn mực cho những người hữu quan bên ngoài sử dụng để phán xét và đánh giá về tổ chức.
- *Giá trị* là chất liệu tạo nên hình ảnh của tổ chức.
- *Giá trị* mà công ty cống hiến cho xã hội được xã hội đánh giá và sẵn sàng trao tặng những phần thưởng tinh thần – *thương hiệu* – và vật chất – *lợi nhuận*.

MBV: Con người

- Mấu chốt của MBV là dựa vào *con người*.
- Con người làm cho những giá trị được tuyên bố chính thức trở thành hiện thực.
- Giá trị làm cho hành động và sự phấn đấu của mỗi cá nhân trở nên có ý nghĩa.
- Con người thể hiện giá trị; Giá trị nâng con người lên.
- Giá trị liên kết con người lại với nhau.
- Giá trị tạo nên động cơ hành động cho con người.

MBV: Bản chất

- MBV là 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 nhiều người.
- MBV là thiết kế các chương trình hành động để đưa hệ thống các giá trị và triết lý đã chọn vào trong nhận thức và hành động của các thành viên tổ chức nhằm giúp họ tự nguyện phấn đấu và hành động thống nhất.
- MBV là quản lý bằng ý thức và nhận thức của con người.
- MBV là tạo động lực hành động đúng đắn và nhất quán.
- MBV là “tự quản lý”.

MIBV: Những câu hỏi cơ bản

- Đối với công ty, những **GIÁ TRỊ** nào được coi là quan trọng hay có ý nghĩa nhất?
- **HÌNH ẢNH** mà tổ chức, công ty muốn tạo ra trong “mắt” những người hữu quan và xã hội về bản thân mình là như thế nào?
- Công ty **PHẤN ĐẤU** vì cái gì? Để trở thành cái gì? và Vì sao?

Quy trình MBV



NG. MẠNH QUẢN

Xác định giá trị

- **Mục đích:** lựa chọn một hệ thống các giá trị và triết lý hành động được mọi thành viên trong tổ chức coi trọng có thể thể hiện được bản sắc riêng đặc biệt của tổ chức và được những người hữu quan đánh giá cao.
- **Quá trình:**
 - Bắt đầu bằng việc lựa chọn các giá trị và triết lý hành động sẽ lấy làm chủ đạo cho tổ chức.
 - Ban lãnh đạo cao cấp \Rightarrow Thành viên chủ chốt \Rightarrow Đối tượng hữu quan
 - (Minh họa 5.9)
- **Ý nghĩa:** là một quá trình học tập, nhận thức và quán triệt.

Truyền đạt và quán triệt

- **Mục đích:** giúp các thành viên hiểu được chính xác và đầy đủ về các giá trị và triết lý của công ty.
- **Hình thức:** thông qua các chương trình đạo đức.
 - Thiết lập hệ thống các phương tiện thể hiện - các biểu trưng trực quan.
 - Tổ chức các hoạt động phổ biến, học tập, quán triệt với hình thức phong phú, đa dạng.
 - Tổ chức các sự kiện văn hoá-xã hội.
- **Ý nghĩa:** là quá trình nhận thức và chuyển hoá các giá trị và triết lý thành nhân sinh quan và triết lý hành động của thành viên tổ chức.

Chuyên hoá thành hành động

- **Bản chất:** mức độ nhận thức càng cao, con người càng thấm nhuần các giá trị và triết lý, mức độ tự tin, tự nguyện và lòng nhiệt tình càng cao. Khả năng tự chủ hành động càng lớn.
- **Hình thức:** mức độ nhận thức có thể được đánh giá bởi những dấu hiệu đặc biệt – các biểu trưng phi-trực quan.
- **Ý nghĩa:** công ty càng dễ tạo nên “dấu ấn” hay “sắc thái” điển hình, riêng về các giá trị và triết lý của mình, khi:
 - Sự đồng thuận trong hành vi và nhận thức càng lớn,
 - Số lượng những người đạt được mức độ nhận thức như nhau càng lớn,
 - Mức độ nhận thức đạt được càng cao,
 - Sự nhất quán trong phương pháp tư duy và hành động càng cao,
 - Phản ứng của họ về một hành vi đạo đức hay phi đạo đức càng mạnh

Công cụ MBV: Văn hoá công ty

- Một hệ thống các ý nghĩa, giá trị được chấp thuận chung trong một tổ chức có ảnh hưởng xác định, ở phạm vi rộng, đến cách thức hành động của nhân viên.
- Tập hợp những giá trị, niềm tin chủ đạo, nhận thức và phương pháp tư duy được mọi thành viên của một tổ chức cùng chia sẻ và được hướng dẫn cho những thành viên mới để tôn trọng và làm theo.
- Biểu thị sự đồng thuận trong nhận thức, về hệ thống những giá trị giữa mọi thành viên của tổ chức và có tác dụng giúp phân biệt giữa tổ chức này với các tổ chức khác.
- Tạo nên *sắc thái riêng* hay *bản sắc văn hoá của một tổ chức*.

POPS

Unregistered version, please register. www.word-pdf-convert.com

(People Oriented Problem Solving)

- Triển khai văn hoá công ty luôn phải tập trung và hướng tới con người.
- POPS - công cụ ra quyết định theo cách tiếp cận này là phương pháp *giải quyết vấn đề hướng tới con người*.
- POPS chủ yếu tập trung phân tích những vấn đề liên quan đến con người (mối quan tâm, hành vi, việc thoả mãn sự mong muốn của các đối tượng hữu quan) và việc xây dựng mối quan hệ con người trong và ngoài tổ chức.
- POPS gồm ba bước: (i) xác minh vấn đề, (ii) xác định giải pháp, (iii) thực thi – Tương tự phương pháp *PSA*
- POPS có thể được triển khai một cách hữu hiệu với sự hỗ trợ của *ma-trận xác minh nguồn gốc mâu thuẫn* (công cụ 1.1) – bước 1 – và *khung lô-gích* – bước 2.

Quá trình POPS

BUƯỚC 1: XÁC ĐỊNH VẤN ĐỀ

- **Làm rõ các mối quan tâm**
- **Xác định mục tiêu cần đạt được**
- **Xác minh các đối tượng h=ư quan**
- **Xác định mong muốn, mối quan tâm chủ yếu của các đối tượng h=ư quan**

BUƯỚC 2: XÁC ĐỊNH GIẢI PHÁP

- **Xác định các kết quả đầu ra cần đạt được**
- **Xác định các biện pháp hay hành động có thể đạt được các kết quả mong muốn**
 - **Xây dựng giải pháp và lựa chọn giải pháp**
 - **Xây dựng kế hoạch hành động**

BUƯỚC 3: THỰC THI

- **Phổ biến và quán triệt kế hoạch hành động**
- **Xây dựng các kế hoạch hỗ trợ về cung ứng đầu vào và xác định trách nhiệm**
 - **Xây dựng các phương án đo lường, đánh giá**
 - **Xây dựng các phương án dự phòng**

GAAP (Gap Alignment Action Plan)

- Quá trình nhận thức và chuyển hoá hệ thống các giá trị và triết lý trong MBV của mỗi thành viên có thể diễn ra khác nhau, dẫn đến những “khoảng cách” trong nhận thức và trong việc lựa chọn cách hành động.
- GAAP: công cụ xử lý những “khoảng cách” như vậy có tên gọi là *phương án hành động đồng nhất sự khác biệt*.
- GAAP: quá trình làm bộc lộ sự khác biệt trong nhận thức về giá trị giữa các cá nhân, bộ phận thông qua các biện pháp xác minh mức độ nhận thức của họ.
- Hiệu lực của GAAP: được hỗ trợ bởi các công cụ *PSA, khung lô-gích và POPS*.

Quá trình GAAP

BƯỚC 1: XÁC ĐỊNH CHUẨN MỰC GIÁ TRỊ

- Nhu cầu chuẩn mực hành vi đạo đức kinh doanh và đạo đức xã hội;
- Hệ thống các chuẩn mực hành vi đạo đức của tổ chức;
- Hệ thống các chuẩn mực cam kết, giao ước.

BƯỚC 2: XÁC ĐỊNH CÁC CHỈ BÁO

- Xác định các chỉ báo về tình trạng nhận thức;
- Xác định các phép đo, phương pháp xác minh các chỉ báo.

BƯỚC 3: XÁC MINH THỰC TRẠNG VỀ NHẬN THỨC

- Tiến hành xác minh các chỉ báo
- Tổng hợp thông tin và xác định thực trạng về nhận thức;

BƯỚC 4: XÁC MINH SỰ KHÁC BIỆT VỀ MỤC TIÊU

- Xác định trạng thái nhận thức mong muốn;
- Xác định “khoảng cách” giữa thực trạng và tình trạng mong muốn về nhận thức.

BƯỚC 5: XÂY DỰNG PHƯƠNG ÁN SAN BẰNG KHOẢNG CÁCH

- Phân tích nguyên nhân: xác định “cây ván đề”/“cây nguyên nhân”, xác định “cây mục tiêu”;
- Phân tích giải pháp sử dụng “khung lô-gích” để xác định “cây giải pháp”.

BƯỚC 6: THỰC HIỆN PHƯƠNG ÁN

- Xác định “cây kiến nghị”;
- Triển khai các giải pháp, hỗ trợ và giám sát các bên liên quan được kiến nghị trong quá trình thực hiện;
- Kiểm soát quá trình thực hiện.

Định nghĩa: Văn hoá công ty

- Nhiều tên gọi khác nhau: **văn hoá công ty** hay **văn hoá doanh nghiệp** (corporate culture), **văn hoá tổ chức** (organizational culture), **văn hoá kinh doanh** (business culture).
- **NỘI DUNG**
 - Hệ thống những *ý nghĩa, giá trị, niềm tin chủ đạo*,
 - (Cách) *Nhận thức và phương pháp tư duy*
- **MỤC ĐÍCH**
 - Được mọi thành viên tổ chức cùng *thống nhất*
- **TÁC ĐỘNG**
 - Có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến *cách thức hành động* của từng thành viên.
 - Văn hoá công ty tạo lập *bản sắc riêng* cho doanh nghiệp, tổ chức.

Unregistered version, please register. www.word-pdf-convert.com

- Tờ Thời báo New York nhận xét “Hiện nay văn hoá công ty là một cụm từ kì diệu mà nhà tư vấn quản trị thổi vào tai các giám đốc điều hành”
- *Takahiro Sekimoto, tổng giám đốc NEC (công ty đứng đầu thế giới về bán dẫn, thư tư thế giới về bán máy tính và thứ năm về thiết bị thông tin) nói: “Trên thực tế, trong thời đại toàn cầu hoá, tầm quan trọng của nền văn hóa công ty có thể được coi như người quản lý thứ V, đứng sau những nhân tố như con người, sở hữu, tiền tệ và thông tin*
- Một nhà nghiên cứu người Pháp đã khẳng định rằng, đối với các DN hiện nay “văn hoá phải trở thành một thước đo, bên cạnh thước đo về kỹ năng chuyên môn để đánh giá cán bộ DN, nhất là cán bộ chỉ huy, quản lý” cuuduongthancong.com

Tinh mạnh/yêu của VHCT

- Văn hoá công ty “mạnh” thường được đặc trưng bởi một phong cách riêng với những yếu tố rất khác biệt với các tổ chức khác tuy vô hình nhưng rất dễ nhận ra như bầu không khí bên trong tổ chức, sự nhiệt tình trong lao động và sự tinh tế mối quan hệ con người. Các giá trị chủ đạo được mọi thành viên tổ chức cùng chia sẻ và kiên quyết duy trì.
- Văn hoá công ty “mạnh” có ảnh hưởng lớn hơn đối với các thành viên do mức độ chấp nhận các giá trị chủ đạo và quyết tâm thực hiện của thành viên tổ chức cao hơn, họ cam kết và gắn bó chặt chẽ hơn đối với các giá trị này.
- Ở những doanh nghiệp có đặc trưng văn hoá *mạnh*, luôn có sự thống nhất về những gì được coi là quan trọng, về thế nào là hành vi “đúng đắn”, nhân viên gắn bó và trung thành hơn, kết quả hoạt động và hiệu lực tổ chức cao hơn.

Tình mạnh/yếu của VHCT

Tác động tiêu cực

- Cơ chế quản lý cứng nhắc, độc đoán chuyên quyền, hệ thống tổ chức quan liêu
 - Không khí thụ động, sợ hãi của các nhân viên
 - Nhân viên thờ ơ hoặc chống đối lãnh đạo
 - Nhân viên không có niềm tin và không có mối quan hệ thân thiện với DN
 - DN sử dụng những “đòn chơi” xấu với đối thủ cạnh tranh
 - Dn không thực hiện các trách nhiệm XH...
- *Kìm hãm sự phát triển của DN*

Unregistered version, please register. www.word-pdf-convert.com

Câu chuyện về một nền văn hóa doanh nghiệp yếu: **XEROX** những năm

80

cuuduonthancong.com



cuuduonthancong.com
THE DOCUMENT COMPANY
XEROX.

Triết lý DN những năm 60 “Tin tưởng vào con người,
quan tâm đến khách hàng, tạo tiềm lực kinh tế từ sự đổi
mới, thị trường, các sáng chế và có mặt toàn cầu”

Unregistered version, please register www.word-pdf-convert.com

Biểu trưng trực quan của văn hoá công ty

- Văn hoá công ty được thể hiện thông qua
 - Lịch sử, truyền thống
 - Kiến trúc đặc trưng
 - Nghi lễ 
 - Giai thoại 
 - Biểu tượng 
 - Ngôn ngữ 
 - Ấn phẩm chính thức
- Sức mạnh của Văn hoá Tổ chức
 - Sự thống nhất giữa các thành viên trong tổ chức về tầm quan trọng của các giá trị cụ thể.

Các biểu trưng phi-trực quan

• **Giá trị**

- Phản ánh nhận thức của con người về những chuẩn mực đạo đức mà họ cho rằng cần phải thực hiện.
- Mức độ nhận thức thụ động. Trạng thái tình cảm của thành viên ở cấp độ giá trị còn mờ nhạt, yếu ớt.
- Nhận thức ở cấp độ giá trị, con người sẽ luôn ý thức được những gì cần tôn trọng, cần giữ gìn.

• **Thái độ**

- Thói quen tư duy theo kinh nghiệm để phản ứng theo một cách thức nhất quán thể hiện sự mong muốn hoặc không mong muốn đối với sự vật, hiện tượng.
- nhận thức phát triển ở mức độ cao hơn, trong đó thể hiện chiều hướng chuyển hoá dần các giá trị và triết lý của văn hoá công ty thành giá trị và triết lý hành động của cá nhân.
- Nhận thức ở cấp độ thái độ, con người sẽ luôn có xu thế phản ứng trước những vấn đề nhất định.

Unregistered version, please register. www.word-pdf-convert.com

- Thể hiện nhận thức của một người về việc mọi người cho rằng thế nào là đúng, thế nào là sai.
- Mức độ nhận thức phát triển ở cấp độ rất cao. Niềm tin có thể tạo ra nguồn sức mạnh giúp con người hành động.
- Niềm tin là giá trị được hình thành một cách vững chắc về một cách thức hành động hay trạng thái nhất định.
- Nhận thức ở cấp độ niềm tin, con người luôn có xu thế hành động một cách chủ động, tự nguyện; trong hành động luôn có thể thấy rõ trạng thái tình cảm ở mức độ cao hơn qua sự tự giác và sự nhiệt tình.

▪ **Lý tưởng**

- Niềm tin phát triển ở mức độ rất cao.
- Giá trị, triết lý chuyển hoá hoàn toàn thành những ý nghĩa, giá trị ca cả, căn bản, sâu sắc có khả năng giúp con người cảm thông, chia sẻ và dẫn dắt con người trong nhận thức, cảm nhận và xúc động trước sự vật, hiện tượng.
- Giá trị được chuyển hoá thành động lực và thành những hành động cụ thể để thể hiện sự cảm thông, chia sẻ và cống hiến.
- Nhận thức ở cấp độ lý tưởng, con người luôn thể hiện mong muốn được hy sinh, cống hiến.

CHUẨN MỰC ĐIỀU CHỈNH HÀNH VI

- a. **Có khát vọng xây dựng Viettel thành một Tập đoàn hùng mạnh.**
- b. **Trung thực, đoàn kết, biết ơn người đi trước.**
- c. **Luôn đặt lợi ích tập thể lên trước.**
- d. **Tư duy đột phá và dám làm việc khó.**
- e. **Dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm.**
- f. **Chấp nhận gian khổ.**
- g. **Tự lực, tự cường.**
- h. **Tỷ mỷ, triệt để.**

cuuduongthancong.com

Giá trị cốt lõi trên của Viettel thuộc nội dung nào trong các biểu trưng phi trực quan?

1. Thực tiễn là tiêu chuẩn kiểm nghiệm chân lý.

- Chúng ta nhận thức: Lý thuyết màu xám, chỉ có cây đời là mãi xanh tươi. Lý luận để tổng kết thực tiễn rút ra kinh nghiệm, tiếp cận chân lý và dự đoán tương lai. Chúng ta cần có lý luận và dự đoán để dẫn dắt. Nhưng chỉ có thực tiễn mới khẳng định được những lý luận và dự đoán đó đúng hay sai. Chúng ta nhận thức và tiếp cận chân lý thông qua thực tiễn hoạt động
- Chúng ta hành động: Phương châm hành động của chúng ta “Dò đá qua sông” và liên tục điều chỉnh cho phù hợp với thực tiễn.
- Chúng ta đánh giá con người thông qua quá trình thực tiễn

2. Sáng tạo là sức sống.

- Chúng ta nhận thức: Sáng tạo tạo ra sự khác biệt. Không có sự khác biệt tức là chết. Chúng ta hiện thực hoá những ý tưởng sáng tạo không chỉ của riêng chúng ta mà của cả khách hàng.
- Chúng ta hành động: Suy nghĩ không cũ về những gì không mới. Chúng ta trân trọng và tôn vinh từ những ý tưởng nhỏ nhất. Chúng ta xây dựng một môi trường khuyến khích sáng tạo để mỗi người Viettel hàng ngày có thể sáng tạo. Chúng ta duy trì Ngày hội ý tưởng Viettel.

3. Kết hợp Đông - Tây.

- Chúng ta nhận thức: Có hai nền văn hoá, hai cách tư duy, hai cách hành động lớn nhất của văn minh nhân loại. Mỗi cái có cái hay riêng có thể phát huy hiệu quả cao trong từng tình huống cụ thể. Vậy tại sao chúng ta không vận dụng cả hai cách đó?
- Kết hợp Đông Tây cũng có nghĩa là luôn nhìn thấy hai mặt của một vấn đề. Kết hợp không có nghĩa là pha trộn.
- Chúng ta hành động: Chúng ta kết hợp tư duy trực quan với tư duy phân tích và hệ thống. Chúng ta kết hợp sự ổn định và cải cách. Chúng ta kết hợp cân bằng và động lực cá nhân.

Giá trị cốt lõi trên của Viettel thuộc nội dung nào trong các biểu trưng phi trực quan?

Biểu hiện trực quan

Đó là những sự vật, hiện tượng có thể nhìn, nghe và cảm thấy khi tiếp xúc với một doanh nghiệp

- ❖ **Đặc điểm kiến trúc, cách bài trí DN,**
- ❖ **Hàng hóa và dịch vụ của DN (mẫu mã, kiểu dáng, bao bì, chất lượng sản phẩm)**
- ❖ **Các văn bản quy định nguyên tắc hoạt động của DN**
- ❖ **Lễ nghi, lễ hội hàng năm**
- ❖ **Các biểu tượng, logo, khẩu hiệu, tài liệu quảng cáo, ấn phẩm của DN**



- ❖ Cơ cấu tổ chức, các phòng ban của DN
 - ❖ Bộ đồng phục, thẻ nhân viên, bài hát của DN
 - ❖ Những câu chuyện, những giai thoại về những năm tháng gian khổ và vinh quang của DN, về nhân vật anh hùng của DN (Nhất là hình tượng người thủ lĩnh khởi nghiệp)
 - ❖ Thái độ và cung cách ứng xử của các thành viên DN
 - ❖ Cách ăn mặc, cách sử dụng ngôn ngữ, cách biểu lộ cảm xúc
- ⇒ Cấp độ này dễ thay đổi và ít khi thể hiện được những giá trị thực sự trong văn hóa doanh nghiệp**



Đồng phục
của
Nv giao dịch
BIDV



Kiến trúc: Gồm kiến trúc nội thất và kiến trúc ngoại thất, được sử dụng như biểu tượng và hình ảnh về Công ty, để tạo ấn tượng thân quen, thiện chí trong công ty.

Kiến trúc ngoại thất như kiến trúc cổng, mặt tiền trụ sở công ty, bố cục các bộ phận...

Kiến trúc nội thất như mặt bằng, quầy, bàn ghế, phòng, giá để hàng, lối đi, vị trí công tắc điện, kiểu dáng bao bì, màu sắc của sản phẩm

cuu duong than cong. com



Nghị lễ/các Lễ hội: please register. www.word-pdf-convert.com

Đó là các hoạt động được tổ chức như các sự kiện văn hoá-xã hội chính thức, nghiêm trang, tình cảm nhằm thắt chặt các mối quan hệ tổ chức, nhấn mạnh các giá trị riêng của tổ chức, tôn vinh những tấm gương điển hình

- Lễ Trưởng thành
- Lễ Hợp tác
- Lễ Thăng tiến
- Lễ Chúc mừng
- Bầu chọn lãnh đạo
- Bình chọn nhóm làm việc tốt
- Các cuộc Thi...



Lễ chào cờ của FPT

Unregistered version, please register. www.word-pdf-convert.com

Giai thoại, truyền thuyết, huyền thoại: Đó là những câu chuyện được thêm thắt, hư cấu từ những sự kiện, những nhân vật có thực được các thành viên trong tổ chức cùng chia sẻ và nhắc lại với những thành viên mới.

>> **Cho nhân viên thấy cần làm gì và tránh gì.**

- **Giai thoại :** “*Xin đừng khoá cánh cửa này*” của **Bill Hewlett của HP**
- **Giai thoại “quả Chuối” của Henry Ford**

Những câu chuyện truyền thống mang đậm tính đặc thù của doanh nghiệp được kể đi kể lại nhiều lần nhằm giúp nhân viên nhớ và hiểu các tiêu chuẩn, giá trị văn hoá của doanh nghiệp

cuuduongthancong.com

Biểu tượng
For a full version, please register. www.word-pdf-convert.com

Đó là sự biểu trưng những giá trị, những ý nghĩa tiềm ẩn bên trong của tổ chức thông qua các biểu tượng vật chất cụ thể.

Các công trình kiến trúc, lễ nghi, giai thoại đều chứa đựng những đặc trưng của biểu tượng.

Đặc biệt, *logo* - một tác phẩm sáng tạo được thiết kế để thể hiện hình tượng về DN bằng ngôn ngữ nghệ thuật - là loại biểu trưng đơn giản nhưng có ý nghĩa rất lớn nên được các DN rất chú trọng

[cuu duong than cong. com](http://cuuduongthancong.com)

Unregistered version, please register www.word-pdf-convert.com

Bài tập: Từ những Logo dưới đây những tìm tên công ty



cuuduongthancong.com



cuuduongthancong.com



Unregistered version, please register www.word-pdf-convert.com

Bài tập: Từ những Logo dưới đây hãy tìm tên công ty



cuuduongthancong.com



Logo 10 thương hiệu hàng đầu thế giới

- **Coca-Cola**
- **Microsoft**
- **IBM**
- **General Electric**
- **Intel**
- **Nokia**
- **Disney**
- **McDonald's**
- **Toyota**
- **Marlboro**



Ngôn ngữ
Registered version, please register. www.word-pdf-convert.com

Ngôn ngữ được các DN sử dụng như những câu chữ đặc biệt, ví von, ẩn dụ... để truyền tải một ý nghĩa cụ thể đến nhân viên của mình và những người hữu quan

- **Công ty IBM sử dụng cách nói ẩn dụ : “*vịt trời*” để thể hiện quan điểm tôn trọng tính sáng tạo của nhân viên**

cuuduongthancong.com

- **3 chữ SQC của Mc Donalld**

- **4 chữ YEGA (Your Employment Guaranteed. Always: Công việc của bạn được đảm bảo mãi mãi)**

cuuduongthancong.com

Khẩu hiệu (slogan)

Là những câu ngắn gọn với ngôn từ đơn giản, dễ nhớ, là sự diễn đạt cô đọng nhất Triết lý hoạt động, kinh doanh của DN

- British Airway: ***“hãng hàng không cả thế giới yêu thích”***
- Viettel: ***“Hãy nói theo cách của bạn”***
- ***“S-Fone - Nghe là thấy”***
- ***“Khởi nguồn sáng tạo”*** của cafe Trung Nguyên

Trắc nghiệm

Bạn hãy xác định những câu Slogan sau thuộc về những thương hiệu gì?

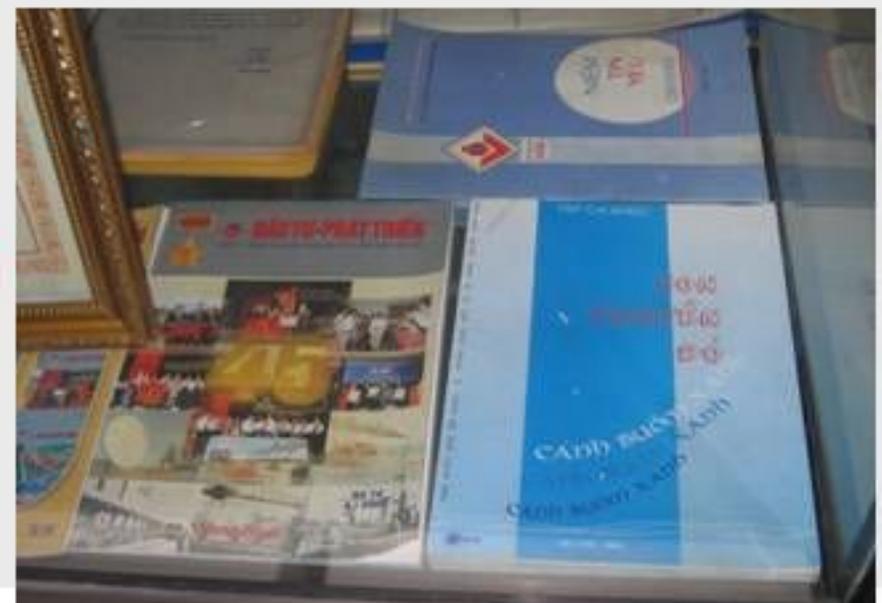
- **Generation Next (thế hệ tiếp nối)**
- **Luôn luôn lắng nghe, luôn luôn thấu hiểu**
- **Khơi nguồn sáng tạo**
- **Càng ngắm càng yêu**
- **Học hỏi điều hay, ngại gì vết bẩn**
- **Connecting People (Kết nối mọi người)**
- **Nâng niu bàn chân Việt**
- **Hãy nói theo cách của bạn**
- **Thơm ngon tới giọt cuối cùng**
- **Just Do It! (Hãy làm điều đó!)**
- **Ngọt ngào như vòng tay âu yếm**
- **Đàn ông đích thực**
- **Dù bạn không cao nhưng người khác cũng phải ngược nhìn**

Ấn phẩm điển hình please register. www.word-pdf-convert.com

Đó là những tài liệu chính thức như tài liệu giới thiệu về DN (trang Web), ấn phẩm định kỳ, bản tuyên bố sứ mệnh, “brochures”, báo cáo thường niên...

Những tài liệu này giúp làm rõ mục tiêu của tổ chức, phương châm hành động, niềm tin và giá trị chủ đạo, triết lý quản lý, thái độ đối với lao động, người tiêu dùng, xã hội

**Ấn phẩm điển hình
Của BIDV**



Sứ mệnh:

Đó là những động lực, ý nghĩa, giá trị cao cả, căn bản, định hướng, dẫn dắt hoạt động của DN

NHNN&PTNT Việt Nam: *“NHNN&PTNT Việt Nam đem phần thịnh đến mọi khách hàng”*

Vinamilk *mong muốn trở thành sản phẩm được yêu thích ở mọi khu vực, lãnh thổ. Vì thế chúng tôi tâm niệm chất lượng và sáng tạo là người bạn đồng hành, xem khách hàng là trung tâm và cam kết vì nhu cầu của khách hàng”*

Niềm tin

Đó là niềm tin, nhận thức, suy nghĩ và tình cảm có tính vô thức, mặc nhiên được công nhận trong DN

- ❖ **Hình thành sau quá trình hoạt động lâu dài, va chạm và xử lý nhiều tình huống thực tiễn**
- ❖ **Ăn sâu vào tâm lý của hầu hết các thành viên trong nền văn hóa đó và trở thành điều mặc nhiên được công nhận**
- ❖ **Định hướng cho cảm nhận, suy nghĩ và hành vi của các thành viên trong các mối quan hệ bên trong và bên ngoài DN**

VD: “Sự cống hiến đối với công ty”, “ra quyết định tập thể” là giá trị văn hoá nền tảng trong các công ty truyền thống của Nhật.

“Trả lương theo năng lực” – quan niệm chung của các DN Phương Tây

“Trả lương theo thâm niên” – quan niệm chung của các DN phương Đông

⇒ Khi đã được hình thành, các giá trị niềm tin rất khó thay đổi

Văn hóa Mai Linh



**Lễ hội tôn vinh
nghề nghiệp**



**Mai Linh luôn đón khách
bằng nụ cười**



Thăm di tích lịch sử Đền Hùng



**72
Trao giải thưởng cho các giám đốc
Marketing giỏi**

Unregistered version, please register. www.word-pdf-convert.com

Ví dụ: Văn hóa Mai Linh

Lĩnh vực kinh doanh: Dịch vụ taxi, địa ốc, dịch vụ và đại lý hàng không (10 hãng hàng không trong nước và quốc tế), xây dựng một số công ty thành viên làm thương mại, làm đại lý cho nhiều hãng ô tô trên thế giới...

Con số: Doanh nghiệp có lượng xe nhiều nhất (2.460 xe), là một trong những DN đầu tiên của Việt nam được cấp chứng chỉ Iso 9001:2000

Mai Linh = Mai (hoa mai-ngày mai) + Linh (linh hoạt-linh động)

Ví dụ: Văn hóa Mai Linh

Unregistered version, please register. www.word-pdf-convert.com

• Biểu trưng trực quan

- **Màu sắc:** ông Hồ Huy - người sáng lập ra nó - đã chọn màu xanh lá cây vì rằng đó là màu của hy vọng, màu của mùa xuân trên đất nước, màu của môi trường tươi đẹp và trên hết là màu áo của người lính Cụ Hồ ;trắng của logo thể hiện màu tinh khiết, trong sạch. Tức là muốn kinh doanh hay làm gì thì cũng phải giữ được sự trong sạch, uy tín của mình. Mà muốn được như vậy thì mọi việc làm đều phải dựa vào luật pháp thật cụ thể.
- **Logo:** Mai Linh tâm niệm và xây dựng thành một logo làm biểu trưng cho thương hiệu của mình. Đó là hình ảnh của những ngọn núi hùng vĩ được tạo nên bởi 2 chữ ML vẽ cách điệu, là một dòng sông hiền hoà được tạo thành từ 3 nét vẽ nằm ngang và cũng là ý nghĩa của sự hòa hợp giữa Thiên, Địa, Nhân. Phía trên là hình ảnh của chim hạc, là nơi "đất lành chim đậu", nơi an lành hạnh phúc của mọi người.
- **Nghi lễ, lễ hội:** Lễ hội "Tôn vinh nghề nghiệp", "uống nước nhớ nguồn ", các cuộc thi: thi giám đốc Marketing giỏi cho các công ty...
- Theo Tổng giám đốc Hồ Huy, bước vào công cuộc kinh doanh, văn hóa chính là gốc, rễ, là nền tảng vững chắc cho mọi vấn đề. Bởi thế, Công ty Mai Linh đã xây dựng doanh nghiệp dựa trên nền tảng truyền thống **văn hóa dân tộc**, hào khí oanh liệt của cha ông trong công cuộc dựng nước và giữ nước. Chỉ có văn hóa đặc trưng của từng doanh nghiệp mới tạo nên một môi trường làm việc thân thiện, gắn kết mọi người gắn lại, thương yêu, tôn trọng nhau hơn và hết mình vì công việc.
- **Mai Linh có "màu cờ sắc áo":** Logo, đồng phục, khẩu hiệu, điều lệ, bài ca, văn phòng bài trí đậm màu sắc riêng biệt, phong cách làm việc và ứng xử gây nhiều thiện cảm, uy tín...

Điều trung phi trực quan

- **Sứ mệnh:** "Tất cả vì ngày mai tươi đẹp của con em chúng ta, vì sự phát triển vững bền và lợi ích của Công ty, khách hàng và xã hội"
- **Đặc trưng** văn hóa kinh doanh của Công ty cổ phần Mai Linh có thể "tóm gọn" bằng "**nụ cười**". Mỗi cán bộ, nhân viên của Mai Linh đều "biết cười" trong mọi hoàn cảnh. Cười khi vui, cười cảm thông khi gặp chuyện không hài lòng, cười chân thành cầu thị khi khách hàng góp ý...
- **Phong cách** làm việc và **ứng xử** của nhân viên Mai Linh gây nhiều thiện cảm, tạo uy tín...
- **Môi trường** làm việc thân thiện, gắn kết mọi người gần lại, thương yêu, tôn trọng nhau hơn và hết mình vì công việc.

Văn hóa FPT



LỄ HỘI FPT



cuuduongthancong.com



TRỤ SỞ CHÍNH CỦA FPT



SINH HOẠT VĂN NGHỆ

Biểu trưng trực quan

- **Lễ hội:** - Ngày 13/9: với những sự kiện Olympic, hội diễn văn nghệ STC
 - Lễ tất niên: Múa rồng, Tôn vinh những nhân vật xuất sắc của năm, liên hoan
 - Lễ rước trăng: tôn vinh những nhân vật xuất sắc Trạng nguyên, Bảng Nhãn, Thám hoa
 - Các cuộc thi văn nghệ, thể thao thường xuyên được tổ chức, thi vẽ, thi làm gốm, phong “chim Vàng ưu tú”
- **Ấn phẩm điển hình:** Trang web, có tờ Nội san hàng tuần, có Liên đoàn bóng đá, Hội nhà văn, Viện hàn lâm nghệ thuật
- **Chính ca FPT**
- **Slogan “Cùng thành công với FPT”.** Cùng đi tới thành công là nâng cao năng suất lao động, nâng cao chất lượng cuộc sống, nâng cao cảm xúc, làm mọi người hạnh phúc hơn. FPT không thể đến tương lai đó nếu không có khách hàng. FPT mong muốn sát cánh cùng khách hàng để **CÙNG ĐI TỚI THÀNH CÔNG**.

Vi dụ: Văn hóa FPT...

Biểu trưng phi trực quan

Sứ mệnh: “ *FPT nỗ lực làm khách hàng hài lòng trên cơ sở hiểu biết sâu sắc và phản ứng một cách tốt nhất nhu cầu của họ với lòng tận tụy và năng lực không ngừng được nâng cao*”

- **Giá trị cốt lõi:** Ở FPT coi con người là tài sản cốt lõi của công ty; những giá trị cốt lõi nhất của văn hoá được sắp xếp lại một cách hệ thống, mạch lạc, tường minh và được gọi là “gene” của Công ty. Bộ gen được gói gọn trong 5 chữ: **Sâu – Sáng – Tuyệt - Thông - Phong**

cuuduongthancong.com

Vi dụ: Văn hóa FPT...

Hình thành nên phong cách FPT. *FPT tôn trọng nhân bản và những giá trị vĩnh cửu.* Niềm tin vào những giá trị đó xác định phương thức hành động của người FPT trong mọi hoàn cảnh khác nhau. FPT tin tưởng sắt đá vào sự nghiệp chính nghĩa: nỗ lực lao động, sáng tạo trong KHKT và Công nghệ để góp phần phát triển cá nhân, tập thể, đất nước, xây dựng Công ty phát triển và trường tồn.

- *Tôn trọng con người và tài năng cá nhân*
- *Trí tuệ tập thể*
- *Không ngừng học hỏi nâng cao trình độ*



Thảo luận:

Bản sắc VHDN Dược Hậu Giang



Xác định văn hóa DN Dược Hậu Giang thông qua các biểu hiện.



Bà Phạm Thị Việt Nga
TGB cty CP Dược Hậu Giang



Cây sáng kiến
Đặng Phạm Phúc Hậu

cuuduongthancong.com



Nhân viên Dược Hậu Giang mặc đồng phục chào cờ, hát Quốc ca và công ty ca mỗi sáng thứ 2



Dược Hậu Giang với Ngày hội Thầy thuốc



TS. Phạm Thị Việt Nga cùng các nhân viên gửi lời cảm ơn đến Khách hàng Miền Bắc

Xác minh Văn hoá Công ty

- **Xác minh về biểu trưng văn hoá công ty**
 - Đánh giá tính chất mạnh - yếu của văn hoá công ty cho một tổ chức bằng cách đặt một loạt câu hỏi hệ thống về “sự tồn tại”, “hiệu lực”, “tính chất quán” của những biểu trưng của doanh nghiệp.
 - Mục đích: đánh giá tính toàn diện và sự thống nhất (tính đồng bộ) của các biểu trưng trực quan trong việc phản ánh những nội dung của văn hoá công ty, cũng như ảnh hưởng của chúng đối với thành viên tổ chức (nhận thức của các thành viên về sự tồn tại và ý nghĩa của chúng).
- **Xác minh tính đồng thuận/mức độ ảnh hưởng của văn hoá công ty**
 - Đánh giá sức mạnh của văn hoá công ty dựa trên mối quan hệ giữa mức độ đồng thuận giữa các thành viên và mức độ ảnh hưởng đối với họ của các đặc trưng văn hoá của một tổ chức.
 - Mục đích: đánh giá mức độ tác động của văn hoá công ty và các chương trình đạo đức đến nhận thức của những người hữu quan thông qua biểu trưng phi-trực quan và trạng thái tình cảm của họ.

BAI TAP VE NHA

Hãy chọn một công ty (Việt Nam hoặc Nước ngoài) và:

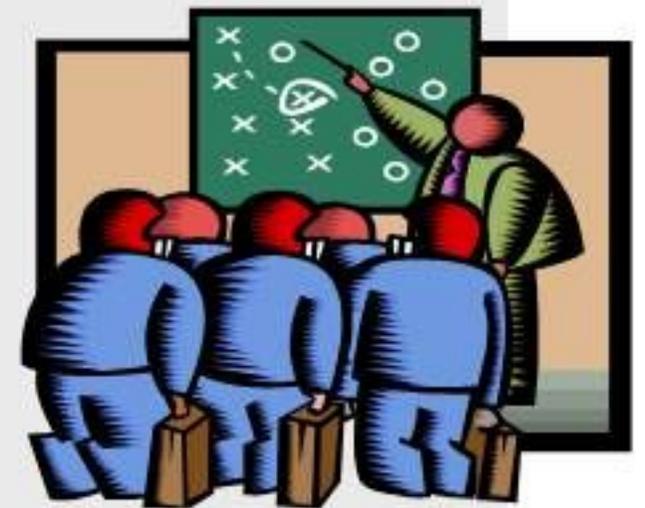
- *Phân tích các biểu trưng trực quan và phi trực quan của văn hóa của công ty đó*
- *Văn hóa DN của công ty đó tới hoạt động tới kinh doanh như thế nào (có phân tích minh họa)?*

cuuduongthancong.com

Chú ý:

- **Khuyến khích chuẩn bị Slides trình bày trước lớp**
- **Ghi nhận điểm chuyên cần, thái độ học tập tốt.**

cuuduongthancong.com



Trọng tâm của chương

- **Giáo trình (2007):**
 - *Các câu hỏi thảo luận 1, 2, 3, 11* - trang 304 - 305.
 - Hoàn thành các câu tự trắc nghiệm và hãy thử giải thích – trang 306.
- **Phương pháp môn học (2007):**
- **Các ý chính cần nắm: Tóm tắt lý thuyết** - trang 37 – 41.