BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG
-----***-----

ĐỖ QUỐC DŨNG

PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN DẦU KHÍ VIỆT NAM TRONG BỐI CẢNH HỘI NHẬP KINH TẾ QUỐC TẾ

LUẬN VĂN THẠC SỸ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học:
PGS.TS. NGUYỄN VĂN HỒNG

HÀ NỘI - 2008

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các nội dung và số liệu nêu trong luận văn là trung thực. Những kết luận khoa học của Luận văn chưa từng được ai công bố trong bất kỳ một công trình nghiên cứu khoa học nào khác.

Hà Nội, ngày 10 tháng 12 năm 2008.

Tác giả luận văn

Đỗ Quốc Dũng

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Nền kinh tế VN đã và đang phát triển theo nền kinh tế thị trường mở cửa, đặc biệt VN đã chính thức gia nhập WTO từ 1/1/2008 nên các DNVN vừa có nhiều cơ hội phát triển nhưng cũng vừa gặp phải rất nhiều thách thức do phải cạnh tranh với rất nhiều đối thủ lớn trên toàn cầu. Trong thời điểm hiện nay các DN không chỉ cạnh tranh tiềm lực về vốn, công nghệ, nhân lực, tài sản… mà còn cạnh tranh và chiến thắng nhau bằng văn hóa DN. Văn hóa doanh nghiệp có vai trò rất lớn trong việc thúc đẩy hành vi tích cực của các thành viên, nâng cao hiệu quả lao động và tăng tính cạnh tranh cho doanh nghiệp. Văn hóa DN dưới góc nhìn sâu sắc thì chính là bản sắc kinh doanh, là sức mạnh cạnh tranh bền vững và cũng là động lực phát triển của DN. Tuy nhiên đa số các DNVN còn chưa thực sự chú trọng nghiên cứu phát triển văn hóa trong đơn vị mình để nâng cao giá trị và hướng tới mục tiêu phát triển bền vững cho DN. Do vậy vấn đề xây dựng và phát triển văn hóa DN là hết sức quan trọng và cấp thiết đối với các DNVN cũng như của nền kinh tế trong bối cảnh hội nhập hiện nay.

2. Tình hình nghiên cứu

Qua các cơ sở thông tin, dữ liệu thống kê nghiên cứu về tình hình văn hóa DN hiện nay ở các Doanh nghiệp VN tôi thấy:

- Đối với tình hình nghiên cứu ở nước ngoài:

Các tác giả có nghiên cứu về VHDN một cách có hệ thống, chi tiết, nhiều góc cạnh. Cơ sở lý luận đầy đủ, có dẫn chứng minh họa thực tế phong phú…

- Đối với tình hình nghiên cứu trong nước:

Cũng có một số sách, luận văn, chuyên đề nghiên cứu về văn hóa DN nói chung của các tác giả trong đó nhiều sách dựa trên nội dung chính hay được

biên dịch ra từ các sách nước ngoài. Ít có dẫn chứng tại các công ty, đơn vị cụ thể.

Như vậy các nghiên cứu cả trong và ngoài nước ở trên chỉ là các cơ sở lý luận chung hay có đi sâu nghiên cứu ở một số DN khác mà chưa có nghiên cứu hay luận văn nào viết về văn hóa DN tại Tổng công ty Tài chính cổ phần Dầu khí VN. Trong khi đây là một Tổng công ty lớn trong nghành tài chính thuộc Tập đoàn Dầu khí quốc gia VN, tuy chưa có lịch sử phát triển lâu đời song có tốc độ phát triển rất nhanh và các hoạt động văn hóa DN rất được chú trọng xây dựng và phát triển. Do vậy tôi đã chọn đề tài này làm luận văn thạc sỹ để nghiên cứu.

3. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở phân tích, đánh giá một cách có hệ thống những vấn đề lý luận và thực tiễn về VHDN, mục đích nghiên cứu là đề xuất các giải pháp nhằm phát triển văn hóa DN tại Tổng công ty Tài chính cổ phần Dầu khí VN, nâng cao sức cạnh tranh và phát triển bền vững của Tổng công ty trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay.

4. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hoá những vấn đề lý luận chung về văn hóa DN nhằm có những cơ sở khoa học, dữ liệu nhất định.
- Tìm hiểu, phân tích và đánh giá thực trạng văn hóa DN, định hướng, chiến lược, chính sách phát triển văn hóa DN tại Tổng công ty Tài chính cổ phần Dầu khí VN.
- Đưa ra định hướng và đề xuất các giải pháp nhằm phát triển văn hóa DN cho Tổng công ty Tài chính cổ phần Dầu khí VN.

5. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- *Đối tượng nghiên cứu của đề tài:* Luận văn nghiên cứu những vấn đề lý luận, thực tiễn và triển vọng phát triển văn hóa DN trong hoạt động của Tổng công ty Tài chính CP Dầu khí VN.

- *Phạm vi nghiên cứu của đề tài:* Phân tích, đánh giá hoạt động văn hóa DN của Tổng công ty trong thời gian từ 2000 đến nay. Đề tài giới hạn phần giải pháp đến năm 2012.

6. Phương pháp nghiên cứu

Để giải quyết những vấn đề đặt ra, Luận văn sử dụng phương pháp duy vật biện chứng và duy vật lịch sử của chủ nghĩa Mác-Lênin, kết hợp với các phương pháp thống kê và khảo sát, phân tích và tổng hợp, phương pháp hệ thống và khái quát, vẽ sơ đồ bảng biểu…nhằm phục vụ thiết thực và hiệu quả cho việc hoàn thành mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài Mục lục, Lời mở đầu, Danh mục chữ viết tắt, Danh mục các bảng, Kết luận, và Danh mục tài liệu tham khảo, kết cấu phần chính của Luận văn gồm ba chương:

Chương 1: *Lý luận chung về văn hóa doanh nghiệp*

Chương 2: *Thực trạng về phát triển văn hóa doanh nghiệp ở Tổng công ty Tài chính cổ phần Dầu khí Việt Nam.*

Chương 3: *Định hướng và các giải pháp phát triển văn hóa doanh nghiệp đối với Tổng công ty Tài chính cổ phần Dầu khí Việt Nam trong thời kỳ hội nhập.*

CHƯƠNG I

LÝ LUẬN CHUNG VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

1.1 KHÁI QUÁT CHUNG VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

1.1.1 Khái niệm và đặc điểm văn hóa doanh nghiệp

- ***Khái niệm văn hóa doanh nghiệp:***

Văn hóa DN là một phạm trù khá rộng, bao hàm nhiều khía cạnh, ý nghĩa. Đi tìm một định nghĩa về văn hóa DN quả thật không dễ vì có rất nhiều khái niệm và cách hiểu khác nhau trên thế giới. Đầu thập kỷ 90 người ta bắt đầu đi sâu nghiên cứu tìm hiểu về những nhân tố cấu thành cũng như những tác động to lớn của văn hóa đối với sự phát triển của một DN. Đã có rất nhiều khái niệm văn hóa DN được đưa ra nhưng cho đến nay chưa có một định nghĩa chuẩn nào được chính thức công nhận. Chúng ta thường quen sử dụng khái niệm "nhân cách" khi nói đến tư cách và đặc điểm tâm sinh lý xã hội của một con người. Còn đối với một DN, những đặc trưng riêng trong cách thức hành động, ra quyết định và ứng xử trước những tác động bên trong và bên ngoài được coi là "tính cách", "bản sắc riêng"của DN đó hay văn hóa DN đó.

Theo định nghĩa của tổ chức lao động quốc tế - ILO thì *"Văn hóa DN là sự trộn lẫn đặc biệt các giá trị, các tiêu chuẩn, thói quen và truyền thống, những thái độ ứng xử và lễ nghi mà toàn bộ chúng là duy nhất đối với một tổ chức đã biết"*[7]

Tuy nhiên định nghĩa phổ biến và được chấp nhận rộng rãi nhất là định nghĩa của chuyên gia nghiên cứu các tổ chức kinh tế Edga Schein: *"Văn hóa công ty là tổng hợp những quan niệm chung mà các thành viên trong công ty học được trong quá trình giải quyết các vấn đề nội bộ và xử lý các vấn đề với môi trường xung quanh"* [7]

Tuy các khái niệm trên đã đề cập đến yếu tố tinh thần của văn hóa DN nhưng chưa đề cập đến nhân tố vật chất – nhân tố quan trọng của văn hóa DN. Do đó trên cơ sở kế thừa những nghiên cứu của các học giả và hệ thống nghiên cứu logic về văn hóa và văn hóa kinh doanh thế giới, văn hóa DN được các tác giả cuốn "Bài giảng Văn hóa kinh doanh" Bộ môn Văn hóa kinh doanh trường Đại học Kinh tế Quốc dân định nghĩa như sau:

"Văn hóa DN là toàn bộ những nhân tố văn hóa được DN chọn lọc, tạo ra, sử dụng và biểu hiện trong hoạt động kinh doanh, tạo nên bản sắc kinh doanh của DN đó"[7].

- Văn hóa DN có một số đặc điểm:

Thứ nhất, văn hóa DN liên quan đến nhận thức. Các cá nhân nhận thức được văn hóa của tổ chức thông qua những gì họ nhìn thấy, nghe được trong phạm vi tổ chức. Cho dù các thành viên có thể có trình độ hiểu biết khác nhau, vị trí công tác khác nhau, họ vẫn luôn có xu hướng mô tả VHDN theo cách thức tương tự. Đó chính là "sự chia sẻ" VHDN [9]

Thứ hai, VHDN có tính thực chứng. VHDN đề cập đến cách thức các thành viên nhận thức về tổ chức có nghĩa là chúng mô tả chứ không đánh giá hệ thống các ý nghĩa và giá trị của tổ chức. [9]

Thứ ba, VHDN có tính cá biệt. Mỗi tổ chức, đơn vị đều có những điều kiện hoạt động, quy mô và mục tiêu hoạt động khác nhau và được điều hành bởi đội ngũ nhân sự có tính cách và triết lý kinh doanh khác nhau. Hơn nữa lợi ích của việc xây dựng văn hóa DN là để tạo ra tính đặc thù, bản sắc riêng cho DN giúp phân biệt được DN này với DN khác. Do đó văn hóa doanh nghiệp ở mỗi đơn vị có đặc trưng khác nhau, có tính chất mạnh yếu khác nhau, phong phú và đa dạng.

Thứ tư, VHDN có đặc điểm thống nhất hành vi giao tiếp, ứng xử của tất cả mọi người trong cùng một tổ chức. Chính sự thống nhất được hành vi ứng

xử của mọi người đối với mọi hoạt động bên trong và ngoài DN đã đem lại kết quả kinh doanh cho DN.

Thứ năm, VHDN không phải có được trong ngày một ngày hai mà là qua cả một quá trình gây dựng và vun đắp, quá trình xây dựng VHDN không có điểm đầu và điểm cuối mà VHDN phải được xây dựng trải qua một thời gian dài vun đắp nên. Tuy nhiên VHDN không phải là bất biến mà qua thời gian, VHDN vẫn được các nhà quản lý thay đổi sao cho phù hợp với xu thế phát triển mới của DN.

1.1.2 Mục tiêu và lợi ích của việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp

- Mục tiêu xây dựng văn hóa doanh nghiệp:

Xây dựng nền văn hoá kinh doanh về thực chất chính là việc thực hiện các điều kiện khách quan, chủ quan trên cơ sở phát huy các nhân tố tích cực, tự giác nhằm đẩy nhanh quá trình văn hoá trong toàn bộ mọi yếu tố cấu thành nền sản xuất kinh doanh của đất nước. Tập trung lấy phát triển văn hoá doanh nghiệp làm điểm tựa đầu tiên nhằm làm cho hoạt động sản xuất kinh doanh trong nền kinh tế thị trường ở nước ta sẽ ngày càng được trật tự, lành mạnh và đạt hiệu quả cao hơn, hướng đến những mục tiêu kinh tế - xã hội toàn diện, bền vững lâu dài của đất nước đồng thời vừa có thể đem lại những lợi ích thiết thực ngay trước mắt cho các doanh nghiệp. Cụ thể hơn, xây dựng VHDN để góp phần vào chiến lược phát triển văn hoá kinh doanh Việt Nam hiện nay không thể khác đó là việc nâng cao bản lĩnh, trình độ đội ngũ doanh nhân theo hướng ngày càng "chuyên nghiệp hoá" hơn. Bên cạnh đó việc nâng cao năng lực và điều kiện, biện pháp để chăm lo đội ngũ không ngừng tăng cường cơ sở vật chất - kỹ thuật cùng một nề nếp, kỷ cương hoạt động theo phong cách công nghiệp, hiện đại dựa trên nền tảng phát huy tốt những giá trị văn hoá truyền thống kết hợp xây dựng bản chất tiên tiến của giai cấp công

nhân cho mọi lực lượng lao động vì mục tiêu xây dựng hệ thống doanh nghiệp Việt Nam vững mạnh toàn diện cả về chuyên môn lẫn tư tưởng, tổ chức v.v… tất cả đều là những công việc có ý nghĩa rất chiến lược.

Toàn bộ nội dung nói trên không những nhằm mục đích tạo ra nguồn nội lực vững chắc, nâng cao khả năng cạnh tranh trên thương trường mà hơn nữa, đó là điều kiện quyết định để có thể huy động cao nhất các nhân tố chủ quan, khách quan khác nhau đối với việc tập trung xây dựng thương hiệu của bản thân từng sản phẩm, từng doanh nghiệp (cả dân doanh lẫn nhà nước), góp phần xây dựng hệ thống thương hiệu Việt Nam nói chung. Mục tiêu cuối cùng chính là vì một hiệu quả kinh doanh bền vững dựa trên cơ sở chất lượng sản phẩm và trình độ phục vụ vừa thoả mãn được nhu cầu, thị hiếu của khách hàng đồng thời vừa đáp ứng tốt các yêu cầu của xã hội

Trong bối cảnh cạnh tranh thị trường ngày càng gay gắt và quá trình hội nhập quốc tế ngày càng sâu sắc, phức tạp không phải chỉ về khía cạnh kinh tế. Xây dựng nền văn hóa kinh doanh Việt Nam không dừng lại chỉ vì chúng ta cần một "triết lý" hoặc một "đạo lý" trong kinh doanh mà hơn nữa, đây là việc xây dựng một "trường phái kinh doanh Việt Nam" việc làm cần thiết và có y nghĩa chiến lược trong tiến trình hội nhập đặc biệt như vậy. Điều đó cũng phù hợp với các mục tiêu, phương hướng chiến lược đã xác định của Đảng, Nhà nước ta hiện nay: "*Xây dựng và phát triển nền văn hoá Việt Nam tiên tiến đậm đà bản sắc dân tộc*" trong quá trình tiếp tục thực hiện *"đổi mới", "mở cửa", "đẩy mạnh công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước"* và *"phát triển kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa*" tất cả nhằm mục tiêu *"dân giàu, nước mạnh, xã hội công bằng, dân chủ, văn minh"*.

- Lợi ích xây dựng văn hóa doanh nghiệp:

a. Văn hóa DN tạo nên phong thái của DN giúp phân biệt DN này với DN khác

Văn hóa DN gồm nhiều bộ phận và yếu tố hợp thành. Tất cả các yếu tố đó tạo ra một phong cách cho DN và phân biệt DN đó với các DN khác. Phong thái đó có vai trò như "không khí và nước" có ảnh hưởng cực lớn đến hoạt động hàng ngày của DN. Chúng ta không mấy khó khăn để nhận ra phong thái của một DN thành công, phong thái đó thường gây ấn tượng rất mạnh cho người ngoài và là niềm tự hào của các thành viên trong DN.

b. Văn hóa doanh nghiệp tạo nên nền tảng sức mạnh tinh thần cho doanh nghiệp, định hướng cho các đơn vị và cá nhân hướng tới mục tiêu chung:

VHDN cung cấp một sự hiểu biết chung về các mục đích và các giá trị của doanh nghiệp, tạo nên sự nhất trí, đồng lòng của đội ngũ cán bộ công nhân viên, thúc đẩy họ cùng hành động và làm việc hết mình vì sự phát triển của công ty, sự thành đạt của mỗi cá nhân. Chính đặc điểm này đem lại hiệu quả cho quá trình kế hoạch hoá và phối kết hợp giữa các thành viên trong toàn doanh nghiệp.

c. Văn hóa DN khích lệ quá trình đổi mới và sáng chế

Tại những DN mà môi trường văn hóa ngự trị mạnh mẽ sẽ nảy sinh sự tự lập đích thực ở mức độ cao nhất, nghĩa là các nhân viên được khuyến khích để tách biệt ra và đưa ra sáng kiến, thậm chí cả các nhân viên cấp cơ sở. Sự khích lệ này sẽ góp phần phát huy tính năng động sáng tạo của các thành viên, là cơ sở cho quá trình R&D của công ty. Mặt khác những thành công của nhân viên trong công việc sẽ tạo động lực gắn bó họ với công ty lâu dài và tích cực hơn.

Doanh nghiệp phải nhấn mạnh sự cam kết gắn bó của mình với con người có tinh thần đổi mới và sáng chế, một quan niệm triết lý đã đóng vai trò là động lực chủ đạo trong sự thành công của công ty. Thứ nhất, phải có những con người có khả năng cao, có tinh thần đổi mới và sáng chế cao trong khắp

tổ chức... Thứ nhì, tổ chức phải có những mục tiêu và sự lãnh đạo làm phát sinh nhiệt tình ở tất cả mọi cấp. Những nhân viên trong đơn vị quản lý quan trọng tự bản thân phải nhiệt tình với những người cộng sự của họ dù ở cấp nào đi nữa...

d/. Văn hoá doanh nghiệp vừa là mục tiêu vừa là động lực phát triển của doanh nghiệp

+ Văn hoá doanh nghiệp là mục tiêu của doanh nghiệp:

VHDN hướng tới sự xây dựng nền tảng tâm lý cộng đồng trong doanh nghiệp. Nó bao gồm các giá trị vật chất và các giá trị tinh thần có tác dụng thúc đẩy người lao động nỗ lực hết mình cho sự phát triển của doanh nghiệp, cũng là để phát huy hết khả năng của bản thân mình. Xây dựng thành công VHDN nghĩa là đảm bảo hiệu quả hoạt động cao của doanh nghiệp. Chính vì vậy, một nền VHDN tốt cũng chính là mục tiêu mà doanh nghiệp hướng tới.

+ Văn hoá doanh nghiệp là động lực phát triển của doanh nghiệp:

Khi nhìn nhận về nguyên nhân sụp đổ của một công ty, người ta có thể suy luận là do thị hiếu, công nghệ hay thời trang thay đổi nhưng chính các niềm tin căn bản, các giá trị mới có sức mạnh chi phối nổi bật. Chúng có quan hệ nhiều với thành bại của doanh nghiệp hơn là các nguồn lực: tài nguyên công nghệ, kinh tế hay cơ cấu tổ chức.

Thứ nhất, tập hợp vững chắc các niềm tin, giá trị, hay quy tắc là tiền đề cho mọi kế hoạch, chính sách và mọi hoạt động của công ty.

Thứ hai, sự gắn bó trung thành với các niềm tin, giá trị, qui tắc này chứng tỏ sức hấp dẫn và chi phối mạnh mẽ của chúng, vì vậy làm bộc lộ hết năng lực của nhân viên

Thứ ba, thực tế chứng minh rằng: hầu hết các công ty đạt thành quả hàng đầu đều có tập hợp xác định rõ niềm tin dẫn đạo. Trong khi đó, các công ty có thành tích kém hơn nhiều là một trong hai loại: không có tập hợp niềm tin

nhất quán nào hoặc có mục tiêu rõ ràng và được thảo luận rộng rãi nhưng chỉ là những mục tiêu có thể lượng hoá được (mục tiêu tài chính) mà không có những mục tiêu mang tính chất định tính.

1.1.3 Các biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp

VHDN là hệ thống giá trị tinh thần, là cái hồn của doanh nghiệp, vậy phải chăng nó là vô hình, chỉ có thể cảm nhận chứ không có biểu hiện cụ thể?.

Theo quan điểm một số nhà kinh doanh, VHDN vừa hữu hình vừa vô hình. Nó có thể được thể hiện qua một sản phẩm hay dịch vụ cụ thể nhưng cũng có thể chỉ là cảm nhận rất chủ quan của một khách hàng hay cộng đồng kinh doanh đối với doanh nghiệp. Cũng có ý kiến cho rằng VHDN không phải là cái gì vô hình, ngược lại, thể hiện rõ trong lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp: trong mọi hành vi kinh doanh, giao tiếp của công nhân, cán bộ trong doanh nghiệp (kể cả trong nội bộ doanh nghiệp và với đối tác bên ngoài doanh nghiệp) và trong các hàng hóa và dịch vụ của doanh nghiệp (từ mẫu mã, kiểu đáng đến nội dung và chất lượng).

Đi sâu phân tích các biểu hiện VHDN, VHDN có sáu biểu hiện nằm trong một cấu trúc ba tầng, đi từ bề mặt cho đến chiều sâu. Cụ thể:

1.1.3.1 Tầng bề mặt: Những biểu trưng trực quan và cấu trúc hữu hình của DN.

Bao gồm tất cả những hiện tượng mà một người nhìn, nghe và cảm thấy khi tiếp xúc với một tổ chức có nền văn hoá xa lạ như: ngôn ngữ, công nghệ, sản phẩm, phong cách của tổ chức đó thể hiện qua cách ăn mặc, cách biểu lộ cảm xúc của nhân viên, những câu chuyện và những huyền thoại về tổ chức, các buổi lễ kỉ niệm hàng năm... Lớp thứ nhất này cũng bao gồm cả hành vi ứng xử thường thấy của nhân viên và các nhóm làm việc trong tổ chức.

Đặc trưng cơ bản của lớp văn hoá này là rất dễ nhận thấy nhưng lại rất khó giải đoán được ý nghĩa đích thực bên trong. Người quan sát có thể mô tả những gì họ nhìn thấy và cảm thấy khi bước chân vào một doanh nghiệp nhưng lại không hiểu được ý nghĩa thực sự ẩn sau nó (chính là lớp văn hoá thứ ba). Để hiểu được ý nghĩa đó họ phải thực sự hoà nhập vào cuộc sống trong doanh nghiệp một thời gian đủ dài và cách tốt nhất là tìm hiểu những giá trị, thông lệ và quy tắc được thừa nhận trong doanh nghiệp, vốn là kim chỉ nam cho hành vi của mọi thành viên của doanh nghiệp đó. Trên cơ sở đó, có thể chia tầng bề mặt thành ba nội dung chính sau:

a. Cách trang trí doanh nghiệp, đồng phục nhân viên, thương hiệu, khẩu hiệu, bài ca truyền thống, tập quán, tôn giáo cũng như các truyền thuyết, giai thoại của doanh nghiệp, về nhân vật anh hùng của doanh nghiệp (nhất là hình tượng người thủ lĩnh khởi nghiệp).

Sức mạnh của VHDN được đặc trưng bởi sự thống nhất giữa các thành viên trong tổ chức về tầm quan trọng của các giá trị cụ thể. Nếu có sự đồng thuận, VHDN làm cho các thành viên trở nên gắn kết với nhau và tạo ra một sức mạnh tổng hợp. Khi đó tổ chức có một nền văn hóa mạnh. Một nền văn hóa mạnh được thể hiện qua việc sử dụng thường xuyên và có kết quả các biểu trưng, làm tăng thêm sự quyết tâm của các thành viên phấn đấu vì các giá trị và chiến lược chung của DN.

b. Các nếp ứng xử giữa các thành viên trong doanh nghiệp với nhau.

Các nếp ứng xử giữa các thành viên trong nội bộ DN bao gồm: Văn hóa ứng xử của cấp trên đối với cấp dưới, văn hóa ứng xử của cấp dưới với cấp trên, văn hóa ứng xử giữa các đồng nghiệp và văn hóa ứng xử với công việc. Cách ứng xử của cấp trên, cấp dưới trong nội bộ DN có tác động qua lại với nhau trên tinh thần hợp tác thiện chí và cùng có phản ứng tích cực như nhau ở tất cả các cá nhân, bộ phận trước những vấn đề cần giải quyết của DN. Nếu

mối quan hệ này được kết hợp hài hòa với mục tiêu vì lợi ích chung của DN sẽ tạo nên sức mạnh giúp DN tiến lên phía trước.

Văn hóa ứng xử nội bộ DN có một số tác động tích cực như sau:

Văn hóa ứng xử giúp mang lại hiệu quả cao trong công việc, tạo hứng khởi làm việc trong DN, xây dựng và củng cố tinh thần hợp tác và xây dựng văn hóa DN có bản sắc riêng, tạo điều kiện phát huy dân chủ cho mọi thành viên, giúp củng cố và phát triển địa vị của mỗi cá nhân trong nội bộ DN.

c. Các hành vi giao tiếp đối với khách hàng và đối tác kinh doanh.

Hành vi ứng xử với khách hàng bao gồm: Tạo lập phong cách văn hóa lấy khách hàng làm trọng tâm, hướng dẫn và định hướng tiêu dùng cho khách hàng, lắng nghe khách hàng, chăm sóc khách hàng, xây dựng lòng trung thành của khách hàng và văn hóa ứng xử trong đàm phán và thương lượng.

1.1.3.2 Tầng trung gian: Các giá trị được chấp nhận

Bao gồm những chiến lược, mục tiêu và các triết lý của doanh nghiệp trong quá trình giải quyết các vấn đề để thích ứng với bên ngoài và hội nhập vào bên trong tổ chức.

Những người khởi xướng, sáng lập ra doanh nghiệp và nhà lãnh đạo kế cận khi đề ra các quy định, nguyên tắc, triết lý, tư tưởng... đều yêu cầu mọi thành viên phải tuân theo. Trải qua thời gian áp dụng, các quy định, nguyên tắc, triết lý, tư tưởng... đó sẽ dần trở thành niềm tin, thông lệ và quy tắc ứng xử chung mà mọi thành viên đều thấm nhuần, tức là trở thành "những giá trị được chấp nhận".

Những "giá trị được chấp nhận" cũng có tính hữu hình vì người ta có thể nhận biết và diễn đạt chúng một cách rõ ràng, chính xác. Chúng thực hiện chức năng hướng dẫn cho các thành viên trong doanh nghiệp cách thức đối phó với một số tình thế cơ bản và rèn luyện cách ứng xử cho các thành viên mới trong môi trường doanh nghiệp. Hệ thống các giá trị này trở thành hiện

thân của triết lý kinh doanh và là kim chỉ nam cho doanh nghiệp khi phải đối phó với những tình huống khó khăn. Nó gồm có:

a. Những nguyên tắc và giá trị mà tổ chức phấn đấu đạt tới.

Những nguyên tắc hành động mà người lãnh đạo giỏi phải có và phải biết vận dụng trong thực tế như sâu sát trong công việc, mục tiêu không chỉ là tiền, không bao giờ được sợ, kiểm tra chính mình, đừng như người điều khiển, mà nên là người hướng dẫn, danh vọng người dưới quyền cũng là danh vọng của nhà quản lý, không phải sinh ra làm lãnh đạo, mà là phải rèn luyện để trở thành nhà lãnh đạo.

b. Triết lý kinh doanh của doanh nghiệp.

Triết lý kinh doanh là những tư tưởng triết học phản ánh thực tiễn kinh doanh thông qua con đường trải nghiệm, suy ngẫm, khái quát hóa của các chủ thể kinh doanh và chỉ dẫn cho hoạt động kinh doanh. Triết lý kinh doanh của DN gồm ba phần nội dung chính: Sứ mệnh và các mục tiêu cơ bản của DN, phương thức hành động và tạo ra một phong cách ứng xử, giao tiếp và hoạt động kinh doanh đặc thù của DN.

Triết lý kinh doanh của DN có các vai trò sau:

- Triết lý kinh doanh của DN là cốt lõi của văn hóa DN, tạo ra phương thức phát triển bền vững của nó
- Triết lý DN là công cụ định hướng và cơ sở để quản lý chiến lược của DN
- Triết lý DN là một phương tiện để giáo dục, phát triển nguồn nhân lực và tạo ra một phong cách làm việc đặc thù của DN.

Sự thành công trong chiến lược quản trị nhân sự của các công ty Mỹ và Nhật Bản là một điển hình cho việc xây dựng nền văn hoá đặc trưng trong xí nghiệp. Một ví dụ sinh động của công ty công nghệ cao Hewlett-Packard (HP), công ty này đã quy định thành văn bản triết lý kinh doanh của mình và công bố cho toàn thể nhân viên như sau:

"Các thành tựu của một tổ chức là thành quả của những nỗ lực phối hợp từng cá nhân... Và HP không được có một tổ chức cứng rắn, chặt chẽ, theo kiểu quân đội, mà phải cho nhân viên quyền tự do làm việc hướng đến những mục tiêu tổng thể theo những lề lối mà họ cho là tốt nhất trong những lĩnh vực trách nhiệm riêng của họ...".

1.1.3.3 Tầng sau cùng: Những quan niệm chung

Bao gồm lý tưởng, niềm tin, nhận thức, suy nghĩ và tình cảm có tính vô thức, mặc nhiên được công nhận trong doanh nghiệp hay còn gọi là các biểu trưng phi trực quan của văn hóa DN.

Để hình thành được các quan niệm chung, một cộng đồng văn hóa phải trải qua quá trình hoạt động lâu dài, va chạm và xử lý nhiều tình huống thực tiễn. Chính vì vậy một khi đã hình thành, các quan niệm chung sẽ rất khó bị thay đổi. Một khi trong tổ chức đã hình thành được quan niệm chung, tức là các thành viên cùng nhau chia sẻ và hành động theo đúng quan niệm chung đó, họ sẽ rất khó chấp nhận những hành vi đi ngược lại.

1.1.4 Vai trò của nhà lãnh đạo – nhân tố quan trọng tạo lập văn hóa doanh nghiệp

Nhà lãnh đạo không chỉ là người sáng tạo ra các giá trị VHDN mà quan trọng hơn phải là người truyền đạt, duy trì và biến chúng thành một "hệ thống dẫn đạo" đối với toàn công ty. Bất cứ công ty nào muốn tồn tại và thành công phải có một hệ thống nguyên tắc vững chắc, trên đó, công ty đặt toàn bộ các đường lối và hành động của mình. Quan trọng hơn là hệ thống nguyên tắc ấy phải tạo được sự trung thành, gắn bó, tuân thủ triệt để. Điều này đòi hỏi nhà lãnh đạo, người đã tạo hình ra hệ thống giá trị của công ty, phải đi sâu đi sát và đề cao các giá trị chung với toàn bộ công nhân viên.

Ngoài chức năng định hình, quản lý các giá trị VHDN, nhà lãnh đạo còn phải thay đổi chúng do yêu cầu của sự thay đổi chiến lược trong trường hợp văn hoá không hỗ trợ hoặc thậm chí còn đối ngược với chiến lược mới.

Chiến lược mới thường bị chi phối bởi thị trường và các lực lượng cạnh tranh - là những yếu tố của môi trường bên ngoài mà doanh nghiệp không có khả năng kiểm soát. Trong khi đó, văn hoá do tập thể thành viên trong doanh nghiệp tạo ra nên việc thay đổi văn hoá cho phù hợp với chiến lược hiệu quả hơn nhiều so với việc thay đổi chiến lược cho phù hợp với môi trường văn hoá hiện tại. Tuy nhiên, cái gì đã mất một thời gian để hình thành thì cũng cần phải có một thời gian mới mất đi được. Đặc biệt, việc thay đổi VHDN đối với sáng lập viên-người đã dày công tạo dựng và quản lý các giá trị văn hoá cũ - là rất khó. Khi VHDN được thay đổi thích hợp với chiến lược mới thì sẽ đóng góp rất lớn cho thành tích của doanh nghiệp.

Nhìn chung, nếu VHDT có xu hướng ảnh hưởng một cách tự nhiên đến VHDN thì nhà lãnh đạo lại đóng vai trò rất chủ động trong quá trình hình thành của VHDN. Điều này có nghĩa là nhà lãnh đạo với mục tiêu hướng doanh nghiệp đạt hiệu quả hoạt động cao, bằng hành vi quản lý của mình đã góp phần tạo nên "phong cách" cho doanh nghiệp, đó chính là VHDN.

1.2 NHỮNG THÀNH TỐ CHÍNH CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

1.2.1 Ứng xử và hành vi giao tiếp trong nội bộ doanh nghiệp

1.2.1.1 Văn hóa ứng xử của cấp trên đối với cấp dưới:

Thứ nhất, xây dựng cơ chế tuyển chọn, bổ nhiệm công khai, bình đẳng, cạnh tranh, dùng người đúng chỗ.

Ở cương vị lãnh đạo DN, việc dùng người đúng chỗ để phát huy được sở trường của họ đóng một vai trò hết sức quan trọng. Người lãnh đạo dùng đúng

người, đúng việc sẽ phát huy được tài năng của họ tạo cho người đó niềm say mê trong công việc đồng thời gây không khí phấn khích đối với người khác.

Thứ hai, chế độ thưởng phạt công minh

Khi thực hiện công việc quản lý đòi hỏi người lãnh đạo phải có khiển trách, có khen thưởng. Sự thành công chỉ có thể đạt được khi có sự nỗ lực hết mình, từ đó có thể thấy việc khen thưởng những người có cố gắng trong công việc là cần thiết. Đừng vì bất kỳ một lý do nào mà quên đi sự khen thưởng. Những lần quên như vậy sẽ làm nhiệt tình của cấp dưới nguội đi. Luôn nhớ trong hoàn cảnh nào cũng phải dựa trên lợi ích chung, coi trọng công bằng khi dùng người. một người lãnh đạo như vậy sẽ khiến nhân viên nể phục. Khi khiển trách, người lãnh đạo nên đứng trên lợi ích của tập thể, của DN, không đứng trên cương vị cá nhân để khiển trách. Làm được như vậy, người cấp dưới sẽ không chống đối mà vui vẻ tiếp thu.

Thứ ba, thu phục được nhân viên dưới quyền

Việc chỉ đạo nhân viên không chỉ đơn thuần là việc đưa ra những yêu cầu, mệnh lệnh mà nó đòi hỏi người quản lý phải có nghệ thuật, sự am hiểu tâm lý con người. Giao việc cho nhân viên nhưng người quản lý phải luôn có thái độ hăng hái như chính mình bắt tay vào việc. Làm được như vậy nhân viên sẽ cảm nhận được lòng nhiệt tình hăng hái của người quản lý và thực hiện công việc của họ với tinh thần trách nhiệm cao nhất.

Thứ tư, biết khen ngợi thành tích nhân viên

Sử dụng lời khen có hiệu quả sẽ có tác dụng khơi dậy tinh thần làm việc của nhân viên. Lời khen cần xuất phát từ tấm lòng. Khi làm việc, người lãnh đạo hãy khen nhân viên khi họ làm được những điều dù nhỏ nhặt nhưng là việc tốt. Với những nhân viên đang gặp thất bại đang chán nản, bạn càng phải dùng lời khen như liều thuốc động viên tinh thần họ. “Người khen có thể quên lời khen nhưng người được khen sẽ giữ mãi trong lòng lời khen đó”.

Thứ năm, quan tâm đến thông tin phản hồi từ phía nhân viên

Tâm lý làm việc của nhân viên ảnh hưởng rất lớn đến không khí làm việc chung trong công ty, và tất nhiên không khí này sẽ gây ảnh hưởng tới chính khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh. Nếu nhà lãnh đạo DN không quan tâm đúng mức tới những lời phàn nàn từ phía nhân viên có nghĩa là họ đang tạo ra sự oán hận, tinh thần làm việc kém và số nhân viên rời khỏi DN tăng lên. Mặt khác những lời phàn nàn trong công ty có thể cung cấp cho bạn những phản hồi có ích. Lời phàn nàn của nhân viên có giá trị như lời phàn nàn của khách hàng.

Thứ sáu, quan tâm đến cuộc sống riêng tư của nhân viên nhưng không phải là tò mò

Cấp trên cố gắng nhớ được tên họ của cấp dưới, khi gọi nhân viên có cảm tình hơn. Tình cờ gặp nhân viên ở đâu đó nên tiến lại hỏi han về gia đình, sức khỏe… sẽ làm cho cấp dướicảm động trở lên gần gũi với cấp trên hơn.

Thứ bảy, xử lý những tình huống căng thẳng có hiệu quả

Trong DN, việc thường xảy ra những tình huống stress là tất yếu vì nhịp độ công việc đôi khi qua tải gây mệt mỏi, căng thẳng, hoặc vì những khó khăn đau buồn trong đời sống riêng tư…Để xử lý các tình huống căng thẳng, người quản lý đóng vai trò lớn đồng thời cần có sự phối hợp với các cá nhân. Nhà quản lý nên định kỳ họp kiểm điểm công việc, kịp thời phát hiện ra vấn đề từ khi mới nảy sinh, sâu sát cấp dưới, tìm hiểu những thắc mắc, từ đó tìm ra những biện pháp giải quyết thích hợp giải tỏa cơn stress.

1.2.1.2 Văn hóa ứng xử của cấp dưới với cấp trên

Thứ nhất, cấp dưới cần biết cách thể hiện vai trò của mình rước cấp trên.

Sau khi được tuyển dụng nhân viên cần phải biết vai trò và trách nhiệm công việc của mình trong công ty là gì. Từ đó phải nỗ lực hết mình để hoàn thành

công việc, chức vụ được giao đáp ứng một cách tốt nhất những yêu cầu, mong đợi từ cấp trên.

Thứ hai, tôn trọng và cư xử đúng mực với cấp trên

Khi có những ý kiến xung đột trong khi bàn bạc công việc kinh doanh với cấp trên, ý kiến của bạn không được cấp trên tán thành. Là cấp dưới phải cố gắng làm cho cấp trên thay đổi quan điểm và đánh giá cao hơn ý kiến bạn đề xuất. Để đạt được điều đó bạn phải biết rõ cấp trên cũng như hiểu những gì mà cấp trên mong đợi từ đó lựa cách đưa ra ý kiến, dẫn dắt nó về điều mà cấp trên quan tâm với một thái độ đúng mực, tôn trọng.

Thứ ba, làm tốt công việc của mình

Khi bạn làm tốt công việc nghĩa là bạn đang làm lợi cho công ty và cấp trên của mình. Không một ông chủ nào lại không đánh giá cao nhân viên của mình khi anh ta không những thể hiện được năng lực, trình độ mà còn làm việc có trách nhiệm, hoàn thành tốt công việc được giao, không để ảnh hưởng đến phần việc của người khác.

Thứ tư, chia sẻ, tán dương

Hãy cố gắng để cấp trên nhận ra những hiệu quả mà bạn đạt được trong công việc và khen thưởng cho bạn xứng đáng. Nhớ rằng đừng giành ánh hào quang cho riêng mình dù đó là thành công của riêng bạnmà hãy chia sẻ thành công với cấp trên của bạn, điều đó sẽ làm cho cấp trên chia sẻ những cơ hội công việc về sau.

Thứ năm, nhiệt tình.

Cố gắng hoàn thành phận sự của mình hoàn hảo hơn sự kỳ vọng của cấp trên. Bên cạnh đó hãy chấp nhận những thử thách mới. Đôi khi cách tốt nhất để tạo ra điểm mạnh cho bạn là thử những công việc mới. Rất có thể cấp trên sẽ sẽ ấn tượng về tinh thần đồng đội của bạn và ghi nhớ rằng bạn luôn sẵn sàng giúp đỡ.

1.2.1.3 Văn hóa ứng xử giữa các đồng nghiệp

Thứ nhất, sự lôi cuốn lẫn nhau

Qua giao tiếp gây được ấn tượng ban đầu, từ đó dễ tiếp xúc, dễ chan hòa dễ cảm nhân nhân cách của nhau, tìm được sự tương đồng về thái độ làm việc. Nhứng mối quan hệ cá nhân tốt đẹp sẽ xây dựng nên một tập thể vững mạnh vì mục tiêu chung là sự phát triển của DN.

Thứ hai, xây dựng thái độ cởi mở, giúp đỡ lẫn nhau

Bình đẳng trong lao động và xử sự, không tỏ ra hơn người, kẻ cả. Năng động, khẩn trương, trung thực chứ không thủ đoạn giả dối. Đồng cảm mà không ba phải.

Thứ ba, xây dựng tình bạn, tình đồng nghiệp

Cơ sở lâu dài trong việc xây dựng tình bằng hữu trong nội bộ DN tùy thuộc rất lớn vào văn hóa DN và cơ chế cạnh tranh về lợi ích mà DN áp dụng. Việc sử dụng con người như thế nào, coi cái gì là quan trọng trong đối nhân xử thế của các nhà lãnh đạo DN là tác nhân trực tiếp hình thành nên quan hệ bằng hữu, thân ái, tin cậy nhau trong nội bộ DN

1.2.1.4 Văn hóa ứng xử với công việc

Thứ nhất, cẩn thận trong cách ăn mặc của bạn. Hãy mặc đồng phục theo công ty đã đề ra.

Thứ hai, tôn trọng lĩnh vực của người khác. Mỗi người trong công ty đều được phân công công việc riêng. Không nên tỏ ra giỏi giang hơn người làm trực tiếp trong lĩnh vực khác mà mình không chuyên sâu, gây khó chịu cho đồng nghiệp.

Thứ ba, mở rộng kiến thức chuyên môn. Có ý thức học và biết cách học ứng xử. Học giúp chúng ta ứng xử một cách linh hoạt, đóng góp tích cực cho công việc của cá nhân mình và cho DN.

Thứ tư, tôn trọng giờ giấc làm việc. Bạn được thuê làm việc và được trả lương. Hãy làm việc đúng giờ công ty đã quy định và hãy làm hết mình vì công việc được giao, nếu gặp người quản lý tốt bạn sẽ được đền bù xứng đáng.

Thứ năm, thực hiện công việc đúng tiến độ. Hãy bao quát công việc và cẩn thận kiểm tra để chắc chắn công việc đang trôi chảy với phương pháp mà bạn đã lên kế hoạch. Hãy thông báo cho người khác biết trước thời gian nếu bạn dự kiến hoãn thời hạn lại, lập thời hạn cuối cùng phải làm và phải kịp thời hạn đó.

Thứ sáu, lắng nghe. Nói và lắng nghe, cả hai đều là sự khéo léo trong giao tiếp. Cách học hỏi tốt nhất là lắng nghe. Lắng nghe ý kiến người khác để thu nạp kiến thức.

Thứ bảy, làm việc siêng năng. Hãy sẵn sàng và vui vẻ, nắm thêm những nhiệm vụ mới và sáng tạo nhiều hơn điều mà người khác trông chờ. Đừng chỉ hài lòng với công việc của bạn, hãy tìm những lĩnh vực mà bạn có thể làm tốt hơn và tự mình làm cho mình có giá trị hơn.

Thứ tám, giải quyết vấn đề riêng của mình. Khi bạn trình bày một vấn đề cũng nên đưa ra giải pháp có thể thực hiện được. Đừng nên phàn nàn về những nguyên tắc không thể thay đổi được, đồng thời không nên đổ lỗi cho người khác khi mình mắc lỗi. Hãy nhận trách nhiệm khi mình mắc lỗi, bằng cách làm việc tích cực hơn để đảm bảo điều sai lầm đó không xảy ra nữa.

1.2.2 Hành vi giao tiếp với khách hàng và đối tác kinh doanh

1.2.2.1 Tạo lập phong cách văn hóa lấy khách hàng làm trọng tâm

Khách hàng là người mang lại lợi nhuận cho DN, vì thế không một DN nào sống sót và thành công nếu không có khách hàng. Sự thành công bền vững của một tổ chức phụ thuộc vào khả năng tạo ra các giá trị cho những

người mà tổ chức đó phục vụ-đó là khách hàng. Những yêu cầu đã xác định hoặc tiềm ẩn, các nhu cầu, các đòi hỏi và mong muốn của khách hàng nội bộ và bên ngoài phải là những định hướng của tổ chức, các hoạt động của tổ chức cũng như các nhân viên tổ chức đó.

Hướng đến khách hàng có nghĩa là chúng ta phải biết lắng nghe và hiểu được nhu cầu khách hàng để từ đó phục vụ nhu cầu khách hàng tốt hơn. Xây dựng một chiến lược kinh doanh định hướng đến khách hàng trên cơ sở tôn trọng khách hàng, coi khách hàng là bạn đồng hành trong quá trình phát triển của mình, là ưu tiên hàng đầu trong mọi hoạt động của DN. Bên cạnh đó, DN cần thiết lập các kênh thông tin dễ dàng để tiếp nhận, giải đáp các ý kiến phản hồi từ khách hàng. Làm được điều đó tức là DN đã tăng long trung thành của khách hàng đối với mình. Định hướng kinh doanh vào khách hàng sẽ giúp DN luôn tìm tòi, nghiên cứu để có những sản phẩm dịch vụ đa dạng đáp ứng các yêu cầu của khách hàng, qua đó tăng thu nhập của DN.

1.2.2.2 Lắng nghe khách hàng

Lắng nghe khách hàng, biết rõ họ sẽ phản ứng như thế nào luôn là một công cụ hữu ích khi DN muốn các sản phẩm hay kế hoạch xúc tiến kinh doanh cũng như chínhnh sách hoạt động của mình trở nên hiệu quả hơn. DN không thể tồn tại và phát triển nếu không quan tâm lắng nghe khách hàng. Nghe để hiểu khách hàng muón gì, kỳ vọng gì và phản ứng ra sao đối với sản phẩm và cung cách phục vụ của nhân viên mình sẽ giúp DN thu ngắn khoảng cách giữa nhu cầu đích thực và sản phẩm, DV cung ứng.

Việc lắng nghe khách hàng còn đem lại cho công ty một lợi ích khác: Giải quyết những phàn nàn của khách hàng một cách sáng tạo cũng chính là một trong những cách làm phát sinhcác ý tưởng về sản phẩm hoặc DV mới. Với thái độ lắng nghe nghiêm túc, người tiếp thị hay bán hàng sẽ thu thập

được những lời chỉ dẫn thiết thực của khách hàng, những ý kiến này hoàn toàn có lợi cho việc buôn bán về sau.

1.2.2.3 Chăm sóc khách hàng

Theo nghĩa tổng quát nhất, chăm sóc khách hàng là tất cả những gì cần thiết mà DN phải làm để thỏa mãn nhu cầu và mong đợi của khách hàng, tức là phục vụ khách hàng theo cách mà họ mong muốn và làm những việc cần thiết để giữ khách hàng mình đang có. Khách hàng muốn dịch vụ cốt lõi trong hoạt động kinh doanh của bạn thực sự đáp ứng những nhu cầu của họ. Công tác chăm sóc khách hàng chỉ có thể được công nhận là tốt nếu nó gắn liền với một sản phẩm chất lượng hay một dịch vụ tốt. Mặt khác chăm sóc khách hàng không chỉ đơn thuần là nhiệm vụ của các nhân viên bán hàng hay các nhân viên thường xuyên tiếp xúc với khách hàng. Bất kỳ cá nhân nào trong DN cũng phải thực hiện một nhiệm vụ nào đó cho một số người khác trong DN mình, tức là ai cũng có khách hàng, và đó là các khách hàng bên trong của DN.

Theo giới chuyên môn, chăm sóc khách hàng phải bắt rễ từ văn hóa và niềm tin của công ty, chứ không phải là các giải pháp mang tính tình thế để đối phó với những phàn nàn, khiếu nại của khách hàng. Bạn phải tạo cho DN của mình từ cấp cao nhất đến thập nhất có một nếp "văn hóa chăm sóc khách hàng" trong đó hình tượng khách hàng luôn được định hướng để mỗi cán bộ công nhân tận tâm chăm sóc. Nếp văn hóa này thể hiện trong mọi lĩnh vực từ thông tin, giao dịch trao đổi với khách hàng đến thái độ phục vụ, thời gian và sự giải quyết linh hoạt mọi tình huống xảy ra. Nếp văn hóa chăm sóc khách hàng phải được cam kết từ cấp lãnh đạo cao nhất trong DN và nhất quán trong các phòng, ban và tất cả đội ngũ nhân viên.

1.2.2.4 Xây dựng lòng trung thành của khách hàng

Ngày nay việc tìm mọi cách giữ chân khách hàng luôn là cách thức hiệu quả nhất giúp bạn có được lợi nhuận và thành công trong kinh doanh. Các cuộc điều tra cho thấy chi phí để tìm một khách hàng mới cao hơn gấp 10 lần so với chi phí cho việc giữ một khách hàng cũ. 20% khách hàng "có giá trị nhất" có thể mang lại tới 80% tổng lợi nhuận nhưng có tới 90% các công ty không biết ai là khách hàng "có giá trị nhất". Vì vậy xây dựng lòng trung thành của khách hàng là một điều rất quan trọng với sự sống còn của DN.

Lòng trung thành của khách hàng giúp công ty có được nguồn lợi nhuận ổn định lâu dài thông qua việc mua hàng lặp lại. Không những thế, khi đã trung thành khách hàng thường tăng lượng mua và rất dễ dàng trong việc mua thêm những mặt hàng, dịch vụ khác của công ty. Lòng trung thành của khách hàng sẽ tạo nên sức mạnh giúp thương hiệu có khả năng phục hồi nhanh chóng khi họ phải đối diện với rủi ro.

1.2.2.5 Văn hóa ứng xử trong đàm phán và thương lượng với khách hàng và đối tác

Sự tin tưởng của đối tác đối với mình là chìa khóa giúp đàm phán thành công. Đối tác càng tin vào sự thành thật, tính liêm chính và độ tin cậy của bạn, bạn càng có cơ hội tiến đến kết quả thắng-thắng. Nếu vì một lý do nào đó mà đối tác không tin tưởng vào bạn, bạn sẽ thấy khó có sự nhân nhượng dù là nhỏ nhất. Tạo sự tin tưởng với đối tác thông qua một số biểu hiện như : Chứng minh được năng lực của mình, cử chỉ điệu bộ đúng với lời nói, giao tiếp với mục đích tốt đẹp, biết lắng nghe, giữ lời hứa, trung thực, kiên nhẫn, bảo vệ công bằng, tránh chạm phải một số lời nòi kiêng kỵ, hay những kiêng kỵ về văn hóa, tránh đối diện với điều khó giải quyết, bế tắc...

Cần nhấn mạnh rằng, khi đàm phán, không phải không được nhượng bộ, mà là không nhượng bộ một cách dễ dàng. Để chủ động trong đàm phán, cần chuẩn bị một số tài liệu có liên quan và những điều kiện cung cấp hàng

của các đối thủ cạnh tranh. Những tài liệu này có thể giúp bạn hiểu rõ vị thế và ưu điểm của sản phẩm của mình trên thị trường, đồng thời để khách hàng khỏi yêu cầu giảm giá vô lý.

Đàm phán là chuyện lớn trong kinh doanh. Chuyện thành bại cũng khó lường trước Do đó, khi đàm phán, việc không biết nói "Không" hay tùy tiện nói "Có" là những điều tối kỵ đối với doanh nhân.

1.2.3 Một số nét văn hóa hữu hình: logo, khẩu hiệu, nhãn hiệu…

1.2.3.1. Vai trò của khẩu hiệu công ty:

Ngày nay, khẩu hiệu thương mại (Slogan) của một công ty thường được coi là một phần tài sản vô hình của công ty đó dù rằng nó chỉ là một câu nói.

Chính vì vậy, khi có được một slogan đứng được trong tâm trí khách hàng, slogan đó đã trở thành một tài sản vô giá được vun đắp bằng thời gian, tiền bạc và uy tín của công ty. Một slogan thành công phải mang trong mình thông điệp ấn tượng và khơi gợi được trí tưởng tượng của khách hàng về sản phẩm của mình.

1.2.3.2. Vai trò của thương hiệu công ty:

Để có được một thương hiệu sản phẩm, nhất là một thương hiệu đứng vững trên thị trường là cả một quá trình nghiên cứu, đầu tư và xây dựng lâu dài. Có được thương hiệu đã khó nhưng bảo vệ thương hiệu đang có cũng khó khăn không kém. Biết chọn lựa đúng đắn, sáng suốt, nhãn hiệu sẽ là một trong những yếu tố đem lại thành công cho một sản phẩm hay một dịch vụ của doanh nghiệp.

Khi đặt tên, biểu tượng cho sản phẩm thì phải sử dụng các tên, hình vẽ, dấu hiệu có tính "đặc trưng" cao nhất. Điều đó sẽ cho phép khách hàng phân biệt được sản phẩm của công ty với đối thủ cạnh tranh và có khả năng thể

hiện một cách gây ấn tượng bền vững, không bị pha trộn, nhầm lẫn, vừa tạo được một nét văn hóa cho doanh nghiệp.

1.2.3.3. Vai trò của bài hát truyền thống của công ty

Bài hát của một công ty là nhằm thắt chặt tình đoàn kết trong công ty đó vì một mục đích chung. Từ lâu, đó đã là một nét văn hóa công ty. Nhưng truyền thống tuyển dụng cả đời, thường có ở các công ty lớn, đã mất dần từ 10 năm nay. Có vẻ như truyền thống bài hát công ty cũng sẽ mất đi, nhưng thực tế không hẳn như vậy. Với một công ty vốn cũng bình thường, đang chật vật trong một ngành cạnh tranh gay gắt, bài hát là một sự quảng cáo quí giá, giúp họ trội hơn các đối thủ.

Nếu một công ty không có tài năng âm nhạc, họ có thể tìm đến một doanh nghiệp chuyên viết bài hát cho công ty. Họ sẽ viết bài hát cho công ty, nhưng trước hết, phải tìm được lời thích hợp để miêu tả giá trị cốt lõi và tinh thần của công ty, những điểm rất quan trọng trong văn hóa kinh doanh.

1.2.3.4. Logo và thiết kế logo trong kinh doanh

Logo cũng giống như nhãn hiệu, chúng là tài sản riêng của công ty. Nhưng logo khác nhãn hiệu là nó dễ bảo vệ hơn. Một logo tốt đưa công ty vượt ra khỏi sự im lặng, nó phô trương sức mạnh và giá trị của công ty. Một công ty phát đạt luôn quan tâm tới tiếp thị và một công ty quan tâm tới tiếp thị không bao giờ chấp nhận một logo mờ nhạt.

Một logo tốt thường là sự kết hợp giữa tính đơn giản và tính độc đáo khiến khách hàng nhớ đến sản phẩm của công ty nhanh hơn và bền lâu hơn. Trong bất kì trường hợp nào, logo cần được thiết kế để có thể gây ấn tượng ở ngay cái nhìn đầu tiên. Mục đích là chỉ sau một vài lần nhìn, người ta có thể cảm thấy quen với logo đó và có thể phân biệt giữa hàng trăm logo khác vẫn thường xuyên xuất hiện trên các phương tiện thông tin đại chúng.

Logo phải diễn tả được một số đặc trưng của công ty như hình ảnh đại bản doanh, sản phẩm, màu sắc, và những chữ cái xuất phát từ tên của công ty. Thông thường một logo ấn tượng khi nó có khả năng đứng độc lập. Nghĩa là chỉ cần nhìn vào logo, người ta cũng có thể đọc được tên của công ty có logo đó.

Bên cạnh đó, trong thời buổi hội nhập quốc tế, logo tốt sẽ giúp các công ty đến với khách hàng mà không phải mất quá nhiều thời gian giải quyết trở ngại bất đồng ngôn ngữ. Người ta có thế không biết "shell" có nghĩa là gì, nhưng logo hình vỏ sò nổi tiếng của công ty này được biết tới ở khắp nơi trên thế giới.

Các logo thành công nhất khi nhà thiết kế sử dụng màu sắc, kiểu chữ một cách nhất quán và thậm chí có một công thức thiết kế nhất quán với các yếu tố khác nhau của thông tin tiếp thị. Một logo tốt kết hợp với cách thức tiếp thị hiệu quả sẽ tạo ra một hình ảnh vô hình nhưng lại là tài sản quan trọng của công ty, đôi khi còn có giá trị hơn cả những tài sản hữu hình.

1.2.3.5. Giá trị của truyền thống công ty, huyền thoại về các nhân vật anh hùng của doanh nghiệp

Việc định hình nên các giá trị, niềm tin, huyền thoại, quy tắc... và việc truyền đạt chúng là cả một quá trình lâu dài, nó đòi hỏi sự nhẫn nại cao độ của nhà lãnh đạo. Những lời phát biểu suông tại các cuộc họp, những lời huấn thị từ văn phòng điều hành sẽ không thuyết phục bằng chính hành động của nhà lãnh đạo và sự tiếp xúc thường xuyên với các nhân viên tại chính các phân xưởng. Điều này không chỉ giúp nhà lãnh đạo giám sát công việc của cấp dưới, mà còn để truyền đạt thông tin, làm cho nhân viên cảm thấy gần gũi và tin tưởng vào nhà lãnh đạo của mình. Chính trong quá trình truyền đạt này, hệ thống giá trị, niềm tin, quy tắc của nhà lãnh đạo sẽ được kiểm nghiệm và công nhận, trở thành “hệ thống dẫn đạo” chung cho toàn doanh nghiệp.

Các chuyện kể, huyền thoại, truyền thuyết được sử dụng như một phương thức huyền diệu để truyền đạt và nuôi dưỡng những giá trị, quy tắc... chung. Chúng thổi sinh khí vào mọi hành động, ý nghĩ của nhân viên, làm cho nhân viên thực sự hãnh diện về công ty của mình, coi công ty là môi trường thân thuộc để cống hiến và phát huy mọi năng lực. Để các chuyện kể, huyền thoại và truyền thuyết vừa tạo ấn tượng sâu đậm, vừa phục vụ cho mục tiêu của công ty thì chúng không nên chỉ nhằm đả kích, lôi kéo hay vận động, hoặc chỉ xuất hiện trong các bài phát biểu vào dịp lễ hội. Nhà lãnh đạo có kinh nghiệm trong quản lý hệ thống giá trị của doanh nghiệp thường biết gắn kết chúng với hoạt động thường ngày của doanh nghiệp, làm cho chúng thấm dần một cách tự nhiên vào cách ứng xử, hành vi của mọi thành viên trong xí nghiệp.

Các lễ hội, lễ kỉ niệm, buổi gặp mặt, biểu tượng, phù hiệu... cũng đóng vai trò rất lớn trong việc truyền đạt hệ thống giá trị, niềm tin, quy tắc... Góp phần tạo ra những nét đặc thù riêng của từng doanh nghiệp, cũng giống như khi nhắc đến Toyota người ta nghĩ ngay đến biểu tượng ba hình elip đan nhau, Mercedes Benz với biểu tượng chiếc vô lăng, Mitsubishi với biểu tượng ba hình thoi chung đỉnh cách đều nhau...

1.2.4 Những nguyên tác và giá trị mà doanh nghiệp phấn đấu đạt tới

- Những nguyên tắc hành động mà người lãnh đạo giỏi phải có và phải biết vận dụng trong thực tế

a/. Sâu sát trong công việc

Ở những công ty không lớn, điều này đặc biệt quan trọng, vì nhân viên sẽ cảm nhận được rằng, người lãnh đạo của mình như một thành viên bình đẳng trong tập thể. Người lãnh đạo giỏi luôn trao đổi trực tiếp với cấp dưới của mình, chứ không thông qua người trung gian. Những trao đổi này không

chỉ liên quan tới chuyện lương bổng hay các vấn đề vật chất khác. Người lãnh đạo giỏi phải luôn biết lắng nghe tâm tư của cấp dưới về đa số các vấn đề mà công ty hoặc đơn vị trực thuộc phải giải quyết.

Một trong những nhiệm vụ chính của nhà quản lý là tạo ra môi trường tin tưởng lẫn nhau, trung thực với nhau và đoàn kết. Các cá nhân trong công ty có những cá tính riêng, có kiến thức, khả năng và thế mạnh không giống nhau. Điều quan trọng là nhà quản lý phải biết nhìn người xếp việc, tạo ra môi trường để họ phát huy tối đa khả năng của mình vì tập thể.

b/. Mục tiêu không chỉ là tiền

Mức lợi nhuận và doanh thu chưa hẳn là mục tiêu chính trong chính sách của công ty. người quản lý giỏi phải đưa ra mục tiêu kinh doanh rõ ràng và cụ thể. Điều này đặc biệt quan trọng, bởi vì việc đưa ra đường hướng rõ ràng cho công ty sẽ không để cho người lãnh đạo đi chệch khỏi con đường và những chiến lược mà công ty đã chọn. Ví dụ, chủ sở hữu hay người điều hành một nhà hàng có thể đưa ra mục tiêu chính là đảm bảo phục vụ khách hàng nhanh nhất với chất lượng cao nhất. Công ty làm dịch vụ y tế thì có thể đề ra nhiệm vụ là cải thiện sức khoẻ cho khách hàng của mình. Điều đó có nghĩa là, những ý tưởng khác, thậm chí rất hấp dẫn, cũng sẽ chỉ được coi là thứ yếu, bổ trợ.

Chỉ có việc đưa ra đường hướng rõ ràng mới làm cho hoạt động có hiệu quả và làm cho nhân viên tin tưởng vào tầm quan trọng của công việc mà họ thực hiện. Nhân viên cảm thấy mình là thành viên đầy đủ của tập thể và họ cảm thấy rằng công việc của họ quan trọng không chỉ đối với họ, mà còn đối với cả những người khác.

c/. Kiểm tra chính mình

Thường xuất hiện mối nguy hiểm là, khi người quản lý đạt được đỉnh cao danh vọng, họ có thể trở nên ích kỷ và độc đoán. Trong trường hợp đó,

những khuyết điểm của nhà quản lý - thường được coi là không bao giờ sai - luôn dẫn đến những hậu quả nặng nề.

d/. Đừng như người điều khiển, mà nên là người hướng dẫn

Nếu như nhà quản lý có thể làm mọi việc tốt hơn bất cứ ai khác trong công ty, thì đó là điều tuyệt vời. Nhưng sẽ rất đáng sợ, nếu kết quả làm việc của những người dưới quyền anh ta không được cải thiện theo thời gian công tác, và người quản lý luôn phải đóng vai trò bảo mẫu cho họ. Người quản lý không thường xuyên lãnh đạo, mà còn cần phải thường xuyên đào tạo các nhân viên của mình. Mỗi nhân viên có một cá tính riêng và đối với mỗi người phải lựa chọn những biện pháp và hướng đào tạo khác nhau.

e/. Danh vọng người dưới quyền cũng là danh vọng của nhà quản lý

Đối với người dưới quyền, điều quan trọng là cấp trên có giúp anh ta trong công việc hàng ngày không, có tiến cử anh ta theo khả năng công tác không. Như đã nói, không phải mọi thứ đều có thể đo được bằng tiền, và không phải tất cả đều có thể được bù đắp bằng tiền lương. Nếu như nhà quản lý tạo khả năng thăng tiến cho cấp dưới của mình, thì những người cấp dưới sẽ phát huy cao độ nghiệp vụ và tính sáng tạo của mình. Ví dụ, nếu một trong số các nhân viên thể hiện tham vọng lãnh đạo một bộ phận nào đó, người quản lý nên giải thích cho anh ta rằng, cần phải làm gì và làm thế nào để có thể đạt được điều đó. Người quản lý cần chứng tỏ rằng, việc cất nhắc hoàn toàn dựa trên cơ sở của những tiêu chí rõ ràng, chứ không phải theo cảm tính, hay thiện cảm cá nhân. Lòng trung thực không thể đo được bằng tiền. Nếu như người quản lý trung thực với cấp dưới của mình, thì anh ta cũng sẽ được cấp trên tin tưởng.

1.2.5 Triết lý kinh doanh, lý tưởng của doanh nghiệp

1.2.5.1- Bàn về triết lý kinh doanh

Có nhiều người đã đặt ra những câu hỏi đại loại : Triết lý kinh doanh có phải thuộc vấn đề đạo đức ? Người ta nói đến triết lý kinh doanh có phải là một thứ để đua đòi cho hợp mốt ? Doanh nghiệp nhỏ có cần triết lý kinh doanh?

Trước hết chúng ta hãy cùng xem xét thế nào là một nhà kinh doanh , một doanh nghiệp thành công : doanh số cao, lãi nhiều, phát triển mạnh và nổi tiếng…? Do đâu họ thành công như vậy ?

Do tham vọng , nếu không có tham vọng t hì không thành công . Tham vọng lớn thì làm lớn , tham vọng nhỏ thì tàn tàn đủ ăn . Tham vọng lớn chưa chắc đã làm được lớn, nhưng nếu tham vọng nhỏ thì chắc chắn không làm cho lớn làm gì.

Kế đến chắc chắn phải là một tài năng kinh doanh để biến tham vọng thành hiện thực. Tài buôn bán xoay xở chắc là đủ với một ông chủ nhỏ , nhưng hiểu biết về cả một ngành , nắm bắt thời vận lớn đòi hỏi một nhãn quan sắc bén và một tầm hiểu biết rộng . Nếu trò chuyện , bạn sẽ thấy rằng mỗi nhà doanh nghiệp có một cách thức , một chiêu làm giàu khác nhau , và họ cũng có những quan niệm hết sức khác nhau về các phương thức làm ăn ấy .

Điểm thứ ba lại càng đào sâu thêm khoản g cách giữa họ : mục đích làm giàu, hay nói cách khác, họ đánh giá như thế nào về thành công , đâu là những giá trị chính mà họ muốn theo đuổi . Mục đích và những giá trị này có thể định hình ngay từ khi khởi nghiệp , cũng có thể hình thành và thay đổi trong quá trình lập nghiệp theo đà trưởng thành của doanh nhân . Điểm này thoạt nhìn thì có vẻ mang tính đạo đức nhiều và không dính gì tới kinh doanh . Tuy nhiên bạn sẽ nhận thấy ý nghĩa c ủa nó khi so sánh về sự sống còn của những doanh nghiệp đã từng thành đạt .

Mục đích kinh doanh sẽ tạo ra giới hạn cho tham vọng của bạn . Không có mục đích lớn , không đặt ra được tham vọng lớn . Những giá trị nghèo nàn

trong quan niệm làm giàu sẽ không cho phép bạn có được nhãn quan rộng lớn để nhìn ra cơ hội và hướng phát triển . Nếu như vậy, khi đạt đến mức độ tăng trưởng nhất định, doanh nghiệp có thể mất phương hướng , chựng lại, hoặc đi sai đường dẫn đến sa xảy và xuống dốc .

Những điều chúng ta vừa nói đến ở trên phải chăng là triết lý kinh doanh? tham vọng, cá tính tài năng, mục đích kinh doanh và giá trị được theo đuổi. Những học giả gọi đó là văn hoá . Rõ ràng, triết lý kinh doanh phải được xây dựng dựa trên một nền tảng văn hoá nhất định . Bề dày văn hoá quyết định chiều sâu của triết lý kinh doanh . Chiều sâu của triết lý kinh doanh quyết định tầm phát triển và sự trường tồn của doanh nghiệp .

1.2.5.2- Triết lý 3P trong văn hoá kinh doanh

Nhiều người thường cho rằng văn hoá kinh doanh là chuyện "màu mè", là cái đến sau - khi doanh nghiệp đã lớn mạnh, thành đạt. Liệu có đúng như thế chăng? Để giải quyết khúc mắc này, chúng ta hãy cùng tìm hiểu về triết lý 3P: con người, sản phẩm và lợi nhuận.

Như mọi người đều biết, hoạt động kinh doanh chỉ có thể thực hiện khi có đủ 3 yếu tố: con người (People - người làm ra sản phẩm, người bán, người mua...), sản phẩm / dịch vụ (Product) và lợi nhuận (Profit). Chính quan niệm khác nhau về ý nghĩa, vai trò của 3 yếu tố này - thể hiện qua việc xắp xếp thứ tự ưu tiên từng yếu tố - sẽ dẫn đến những thái độ, cung cách ứng sử khác nhau trong kinh doanh. Đó là điều mà ta có thể gọi là "triết lý 3P" với 3 mô hình như dưới đây.

Đối với một doanh nghiệp xem lợi nhuận là tối thượng, đặt nó lên hàng đầu thì anh ta sẵn sàng kinh doanh bất cứ sản phẩm gì, không cần biết đến chất lượng, nhằm đạt được lợi nhuận cao nhất. Con người làm ra sản phẩm hoặc khách hàng, đối với doanh nghiệp này chỉ được xem như công cụ để anh ta khai thác làm giàu, được xếp ở vị trí sau cùng. Quan niệm này dẫn đến kiểu

làm ăn chộp giật, không tạo ra khách hàng trung thành và hậu quả là không thể tồn tại lâu dài.

Lại cũng có những doanh nghiệp quan niệm cần phải chú ý đến sản phẩm hay dịch vụ trước nhất, sản phẩm tốt thì mới đạt hiệu quả kinh doanh và sẽ có lợi nhuận. Với quan niệm này doanh nghiệp đã chú ý đến chất lượng, mẫu mã sản phẩm, đến vấn đề cạnh tranh trong kinh doanh. Tuy nhiên yếu tố con người vẫn bị xếp cuối bảng. Do vậy để có thể đạt lợi nhuận cao, người ta cố ép giá thành, nâng giá bán bằng cách chèn ép, khai thác tối đa nhân công và tìm cách dụ khách hàng.

Mô hình thứ 3 trái hẳn các mô hình trên. Doanh nghiệp vẫn hướng đến lợi nhuận, vẫn chú trọng đến chất lượng, mẫu mã sản phẩm, thế nhưng đặt hai yếu tố này lần lượt ở hàng thứ hai, ba. Trong khi đó yếu tố con người được coi là hàng đầu. Với quan niệm như vậy doanh nghiệp sẽ đối sử tốt với khách hàng, đối tác và nhân viên của mình. Số khách hàng trung thành ngày càng đông, mặt khác, năng suất lao động sẽ tăng song song với việc nâng cao chất lượng sản phẩm. Khi ấy lợi nhuận sẽ đến như kết qủa tất yếu và ngày càng tăng. Có vẻ như mâu thuẫn khi không đặt lợi nhuận lên hàng tối thượng thì lợi nhuận càng lớn, song thực tế đã chứng minh cho điều này.

Ngày nay, khi mà trình độ công nghệ giữa các nhà sản xuất không chênh lệch mấy thì lợi thế cạnh tranh không chỉ đơn thuần là vấn đề giá cả, chất lượng sản phẩm mà quan trọng là mối quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng. Chẳng hạn, trong bộ phận nghiên cứu thị trường ở các công ty, tập đoàn lớn không chỉ có các chuyên viên kinh doanh, tiếp thị mà còn có cả các chuyên viên về tâm lý học, xã hội học, nhân chủng học, mỹ học... Chính họ sẽ giúp cho doanh nghiệp hiểu sâu hơn về hành vi tiêu dùng, về đặc điểm tâm lý, tín ngưỡng, môi trường, xã hội... của khách hàng ở thị trường mà doanh nghiệp muốn thâm nhập.

Hiểu rõ kiến thức văn hoá kinh doanh để định hướng phát triển là điều cần thiết cho sự thành công của doanh nghiệp trong tương lai. Và đó là những gì mà triết lý 3P mang đến cho nhận thức của các nhà quản lý khi quyết định một hướng đi cho doanh nghiệp cũng như tìm kiếm một triết lý kinh doanh cho doanh nghiệp của mình.

1.2.6 Những quan niệm chung: niềm tin, nhận thức, suy nghĩ và tình cảm

Trong bất cứ cấp độ văn hoá nào (văn hoá xã hội, văn hoá nghề nghiệp, VHDN...) cũng đều có các quan niệm chung, được hình thành và tồn tại trong một thời gian dài, chúng ăn sâu vào tâm lý của hầu hết các thành viên trong nền văn hoá đó và trở thành điều mặc nhiên được công nhận. Chính vì vậy, rất khó có thể thay đổi những quan niệm chung của một nền văn hoá. Lấy ví dụ, văn hoá á Đông nói chung và văn hoá Việt Nam nói riêng có quan niệm truyền thống hàng chục thế kỉ nay là: nhiệm vụ quan trọng nhất của người phụ nữ là chăm lo cho gia đình còn công việc ngoài xã hội là thứ yếu. Trong khi đó văn hoá phương Tây lại quan niệm: người phụ nữ có quyền tự do cá nhân và không chịu sự ràng buộc quá khắt khe vào lễ giáo truyền thống.

Nếu những quan niệm chung hiển hiện mạnh mẽ trong một tổ chức, tức là nó đã ăn sâu vào tâm lý của mọi thành viên, thì các thành viên sẽ khó có thể chấp nhận được hành vi đi ngược lại những quan niệm đó. Lấy ví dụ, nếu trong một công ty của Mỹ, các thành viên có quan niệm chung là tự do cá nhân được đặt lên hàng đầu thì việc hy sinh bản thân mình vì công ty là điều thật khó có thể xảy ra. Tuy nhiên, trong các công ty Nhật Bản, với quan niệm chung phổ biến là “công ty là gia đình”, “đời sống cá nhân gắn bó chặt chẽ với công việc” thì một cá nhân hy sinh bản thân (thậm chí cả hạnh phúc gia đình) vì công ty là điều dễ hiểu và được đánh giá rất cao.

Nhà lãnh đạo cần phải nhận thức được: Các quan niệm chung của một tổ chức, với đặc tính là rất khó thay đổi, có thể trở thành hệ thống rào chắn tạo nên sự bền vững cho tổ chức đó. Mặt khác, việc thay đổi một nền VHDN bằng cách thay đổi các quan niệm là rất khó khăn, mất thời gian và gây tâm lý bất an, lo lắng cho nhân viên. Tuy nhiên, nếu nhà lãnh đạo có đủ khả năng để thay đổi những quan niệm chung đó thì sẽ tạo ra được những thay đổi lớn trong toàn doanh nghiệp.

Như vậy, chính những quan niệm tồn tại trong một tổ chức quyết định hành vi của các thành viên trong tổ chức đó. Để hiểu rõ nền văn hoá của một doanh nghiệp chúng ta cần phải tiếp cận được với những quan niệm của nền văn hoá đó và quá trình hình thành của chúng.

Bản chất của nền văn hoá nằm ở những quan niệm chung của chúng. Nếu nhận biết văn hoá của một doanh nghiệp ở cấp độ một và hai, chúng ta có thể hiểu được nền văn hoá đó ở bề nổi của nó. Tức là có khả năng suy đoán mọi thành viên của doanh nghiệp sẽ "nói gì" trong một tình huống nào đó chứ không biết được họ sẽ "làm gì" khi vận dụng những giá trị này vào thực tiễn.

1.3 VĂN HÓA DOANH NGHIỆP LÀ CÔNG CỤ CẠNH TRANH TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP HIỆN NAY

1.3.1 Văn hoá doanh nghiệp là nguồn lực tạo ra lợi thế cạnh tranh

Lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp có thể được xem xét trên bốn khía cạnh: Sự linh hoạt (khả năng đáp ứng nhu cầu khác nhau của khách hàng); Chất lượng của sản phẩm/dịch vụ (đặc tính kỹ thuật, độ tin cậy, kiểu dáng...); Tốc độ phản ứng trên thị trường (thời gian từ khi khách hàng đặt hàng cho đến khi họ được phục vụ, tốc độ phát triển sản phẩm mới...); Chi phí (chi phí sản xuất của doanh nghiệp thấp hơn đối thủ cạnh tranh).

Doanh nghiệp muốn đạt được các lợi thế này phải có ba nguồn lực quan trọng: nhân lực, vốn, công nghệ. Nguồn nhân lực tham gia trực tiếp toàn bộ quá trình đánh giá, lựa chọn và phát triển lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp, vì vậy nó có ý nghĩa quyết định đến khả năng đạt được lợi thế cạnh tranh và hiệu quả của quá trình này. Trong khi đó VHDN, tác động trước hết đến con người trong doanh nghiệp, đóng vai trò quan trọng trong việc phát huy tối đa nhân tố con người, vì vậy có thể tác động một cách gián tiếp tới việc tạo nên lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thương trường.

Hơn nữa, thực tế đã chứng minh khi có "niềm tin dẫn đạo" DN luôn đề ra được các kế hoạch, chính sách, chiến lược kịp thời và đúng hướng giúp cho DN luôn ứng phó linh hoạt với sự thay đổi của môi trường kinh doanh cả bên trong lẫn bên ngoài DN.

1.3.2 Thu hút nhân tài, tăng cường sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp

Nhiều doanh nghiệp lầm tưởng rằng cứ trả lương cao là sẽ thu hút, duy trì được người tài. Tuy nhiên, tiền lương mới chỉ là một phần, mà quan trọng là nhân viên có cảm thấy hứng thú khi được làm việc trong môi trường doanh nghiệp hay không, có cảm nhận được bầu không khí thân thuộc trong doanh nghiệp hay không. Chính vì vậy, một nền VHDN có chất lượng sẽ thu hút được những nhân viên có năng lực, có trình độ gắn bó với doanh nghiệp.

VHDN hướng tới xây dựng một nền nếp quản trị sinh lợi và xây dựng mối quan hệ hoà hợp, thân thiện giữa người - người trong doanh nghiệp, làm cho doanh nghiệp trở thành một cộng đồng hợp tác, tin cậy, hữu ái, vững chắc và tiến thủ.

VHDN có thể thay thế một phần phương thức quản lý quan liêu (là phương thức mà nhà quản trị cấp cao ra mọi quyết định và nhân viên phải tuyệt đối tuân theo và mọi hoạt động của họ đều bị kiểm soát chặt chẽ) bằng

phương thức quản lý tập thể đòi hỏi sự tham gia của mọi thành viên. Từ đó nâng cao tinh thần trách nhiệm, khả năng tự chủ, tạo cảm giác hài lòng, phấn khởi và sự trung thành của nhân viên đối với tổ chức. Năng suất lao động sẽ tăng cao hơn, và điều đáng chú ý là sự gia tăng này là nhờ cải tiến sự phối hợp giữa các thành viên, các bộ phận hơn là tăng thêm cố gắng về thể lực.

Tất cả những doanh nhân thành công đều cho rằng nhân sự là tài sản quý giá nhất của doanh nghiệp. Nhân sự là một trong những lợi thế cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường ngày nay.

1.3.3 Văn hóa DN giúp thu hút, hấp dẫn khách hàng

Với những nội dung chính của văn hóa DN đặc biệt là lớp biểu hiện bên ngoài dễ gây ấn tượng cho khách hàng như thương hiệu, khẩu hiệu, đồng phục, cách bài trí DN và văn hóa ứng xử của DN đối với khách hàng…thì văn hóa DN đã có tác dụng tạo bản sắc riêng cho từng DN, giúp nâng cao hình ảnh đẹp của DN trong lòng khách hàng, giúp khách hàng phân biệt được DN này với DN khác và gây dựng lòng trung thành của khách hàng đối với sản phẩm và dịch vụ của DN. Điều này càng có ý nghĩa sống còn đối với DN khi khách hàng là những khách hàng "có giá trị nhất" tức là đem lại nhiều doanh thu nhất và có mối quan hệ truyền thống với DN.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG VỀ PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP Ở TỔNG CÔNG TY TÀI CHÍNH CỔ PHẦN DẦU KHÍ VIỆT NAM

2.1 GIỚI THIỆU CHUNG VỀ TỔNG CÔNG TY TÀI CHÍNH CỔ PHẦN DẦU KHÍ VIỆT NAM

2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển của Tổng công ty

Là một tổ chức tín dụng phi ngân hàng, Tổng Công ty Tài chính Cổ phần Dầu khí Việt Nam (PVFC) tiền thân là Công ty Tài chính Dầu khí là đơn vị thành viên của Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam, thành lập ngày 19/6/2000 theo Quyết định số: 04/2000/QĐ-VPCP ngày 30 tháng 03 năm 2000 của Bộ trưởng, Chủ nhiệm văn phòng chính phủ với phương châm hoạt động "Vì sự phát triển vững mạnh của Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam".

Công ty bắt đầu hoạt động từ ngày 01 tháng 12 năm 2000 theo Giấy phép hoạt động số 12/GP-NHNN ngày 25 tháng 10 năm 2000 của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam ban hành kèm theo Quyết định số 456/2000/QĐ-NHNN ngày 25 tháng 10 năm 2000 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước và Giấy chứng nhận Đăng ký kinh doanh số 113108 ngày 23 tháng 08 năm 2000 của Sở Kế hoạch và Đầu tư TP Hà nội.

Trải qua chặng đường xây dựng và phát triển, đến nay, PVFC đã trở thành một định chế tài chính mạnh của Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam và là một trong những tổ chức tín dụng có tốc độ phát triển nhanh, thương hiệu Tài chính Dầu khí Việt Nam được khẳng định trên thị trường tài chính trong nước và bước đầu vươn ra thế giới.

Một số sự kiện nổi bật đánh dấu sự trưởng thành và phát triển của Công ty:

- 19/06/2000: HĐQT Tổng công ty Dầu khí Việt nam ký Quyết định 903 / QĐ-HĐQT thành lập Công ty Tài chính Dầu khí.
- 05/02/2001: Công ty Tài chính Dầu khí tổ chức khai trương hoạt động tại Hà Nội.
- 01/10/2001: Ngày hội văn hóa PVFC lần thứ nhất.
- 19/06/2002: Khai trương hoạt động phòng giao dịch chứng khoán BSC-PVFC.
- 01/10/2002: Khai trương website Công ty Tài chính Dầu khí tại địa chỉ http://www.pvfc.com.vn
- 03/09/2003: Phát hành thành công Trái phiếu Tài chính Dầu khí.
- 05/05/2004: Ra mắt Hội đồng quản trị đầu tiên của Công ty Tài chính Dầu khí.
- 05/05/2004: Nhận chứng chỉ Hệ thống quản lý chất lượng phù hợp tiêu chuẩn ISO 9001:2000 do tổ chức SGS (Thụy Sĩ) cấp.
- 01/12/2004: Vốn điều lệ PVFC đạt 300 tỷ đồng.
- 15/09/2005: Nhận giải thưởng "Sao Vàng Đất Việt 2005"
- 15/12/2005: PVFC được xếp hạng Công ty Nhà nước loại I.
- 26/04/2006: PVFC nâng vốn điều lệ lên 1.000 tỷ đồng.
- 19/06/2006: Phát hành thành công Trái phiếu Tài chính Dầu khí với tổng khối lượng lên tới 690 tỷ đồng.
- 14/02/2007: Tăng vốn điều lệ lên 3.000 tỷ đồng.
- 21/05/2007: Ra mắt chính thức Quỹ học bổng "PVFC-Thắp sáng niềm tin" và website http://www.hocbongpvfc.vn
- 19/06/2007: - Phát hành thành công 1.500 tỷ trái phiếu Tài chính Dầu khí.

- Được Tập đoàn Dầu khí Quốc gia phê duyệt chiến lược phát triển và định hướng đến năm 2025.
- Chủ tịch nước CHXHCN Việt Nam trao tặng "Huân chương Lao động hạng 3 cho Công ty Tài chính Dầu khí"

- 07/10/2007: PVFC nhận giải thưởng Top 100-Sao Vàng Đất Việt 2007.
- 19/10/2007: Tổ chức thành công IPO bán cổ phiếu lần đầu ra công chúng.
- 13/01/2008: Tài trợ các sự kiện xuang quanh Đại lễ kỷ niệm 1000 năm Thăng Long - Hà Nội với thông điệp "PVFC đồng hành cùng sự kiện 1000 năm Thăng Long - Đông Đô – Hà Nội"
- 18/03/2008: - Chính thức chuyển sang hoạt động theo mô hình Tổng công ty cổ phần với tên gọi Tổng Công ty Tài chính cổ phần Dầu khí Việt Nam.
  - Morgan Stanley chính thức là cổ đông chiến lược của PVFC.
- 21/05/2008: Chi nhánh HCM kỷ niệm 5 năm thành lập và chính thức đón nhận Huân chương Lao động hạng ba.
- 19/06/2008: Ngày truyền thống kỷ niệm 8 năm thành lập Công ty.
- 01/10/2008: Ngày Hội văn hóa truyền thống Tổng công ty tại Thiên đường Bảo Sơn – Hà nội.

Hiện nay Tổng công ty có hệ thống mạng lưới hoạt động trên toàn lãnh thổ Việt Nam gồm:

- 09 chi nhánh: Thăng Long (Hà Nội), Nam Định, Hải Phòng, Thanh Hóa, Vũng Tàu, Đà Nẵng, Cần Thơ, Hồ Chí Minh, Sài Gòn.
- 15 phòng giao dịch.
- 03 công ty thành viên:

+ Công ty CP Đầu tư và Tư vấn Tài chính Dầu khí VN (PVFC Invest)

+ Công ty CP Bất động sản Tài chính Dầu khí VN (PVFC Land)
+ Công ty CP Quản lý quỹ đầu tư Tài chính Dầu khí VN (PVFC Capital)

PVFC tự hào có một đội ngũ cán bộ nhân viên chuyên nghiệp và năng động. Với sức trẻ và nhiệt huyết tràn đầy, những nhân tố này sẽ giúp xây dựng PVFC trở thành một tập đoàn tài chính hùng mạnh và uy tín. Tổng số cán bộ công nhân viên toàn hệ thống hiện nay đã lên tới con số hơn 1.000 người.

Ngày 17/03/2008, PVFC chính thức chuyển thành Tổng công ty Tài chính Cổ phần Dầu khí Việt Nam. Đây là bước chuyển mình từ Công ty 100% vốn Nhà nước lên Tổng Công ty cổ phần. Điều này đã thay đổi căn bản cơ chế hoạt động và quản lý doanh nghiệp. Điều kiện thuận lợi, nền tảng phát triển để PVFC đẩy mạnh hoạt động kinh doanh, đặt mục tiêu đến năm 2010 sẽ trở thành Tập đoàn Tài chính (Finance Group).

2.1.2 Cơ cấu tổ chức và bộ máy nhân sự của Tổng công ty

- Đại hội đồng Cổ đông:

Đại hội đồng cổ đông là cơ quan quyền lực cao nhất của PVFC. Đại hội đồng cổ đông quyết định tổ chức lại và giải thể PVFC, quyết định định hướng phát triển của PVFC, bổ nhiệm, miễn nhiệm thành viên HĐQT, thành viên Ban kiểm soát.

- Hội đồng quản trị:

Hội đồng Quản trị là cơ quan quản trị cao nhất của PVFC, có đầy đủ quyền hạn để thay mặt ĐHĐCĐ quyết định các vấn đề lien quan đến mục tiêu và lợi ích của PVFC, ngoại trừ các vấn đề thuộc quyền hạn của Đại hội đồng cổ đông. HĐQT do Đại hội đồng cổ đông bầu ra. Cơ cấu HĐQT hiện tại như sau:

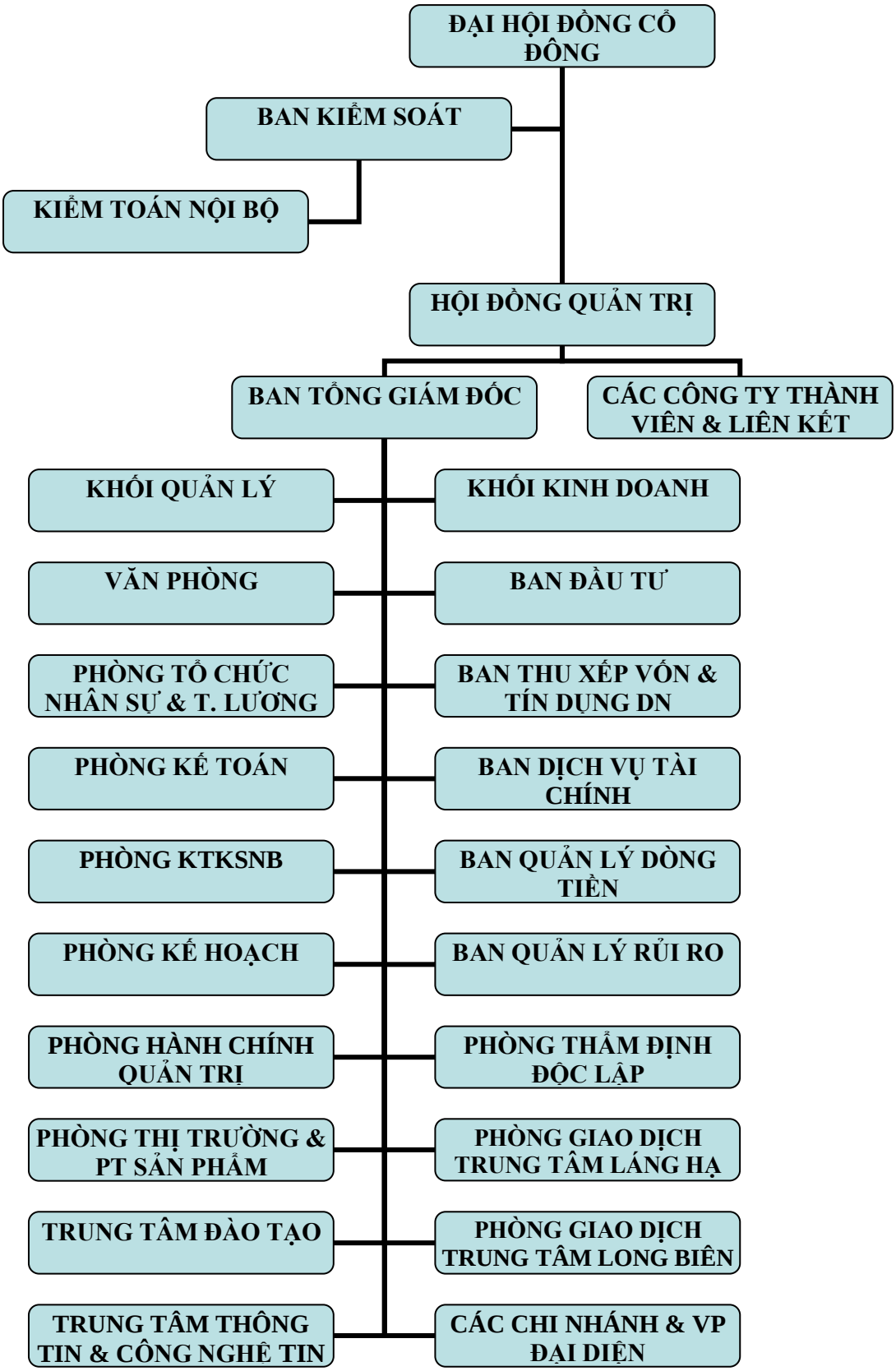
Ông Nguyễn Tiến Dũng	Chủ tịch HĐQT
Ông Nguyễn Xuân Sơn	Phó chủ tịch HĐQT
Ông Tống Quốc Trường	Ủy viên HĐQT
Bà Vũ Thị Ngọc Lan	Ủy viên HĐQT
Ông Đỗ Quang	Ủy viên HĐQT

- Ban điều hành gồm Ban Tổng giám đốc và Kế toán trưởng

Ban Tổng giám đốc bao gồm Tổng giám đốc và các Phó Tổng giám đốc, Kế toán trưởng do HĐQT quyết định bổ nhiệm hay miễn nhiệm. Tổng giám đốc là người đại diện theo pháp luật của PVFC và là người điều hành cao nhất mọi hoạt động kinh doanh hàng ngày của PVFC.

- Ban kiểm soát:

Ban Kiểm soát do Đại hội đồng cổ đông bầu ra, là tổ chức thay mặt cổ đông để kiểm soát mọi hoạt động kinh doanh, quản trị và điều hành của PVFC.



Sơ đồ 2.1 [16] - Cơ cấu tổ chức Tổng công ty Tài chính Cổ phần Dầu khí

Bảng 2.1 [15] - Cơ cấu lao động Tổng công ty Tài chính cổ phần Dầu khí VN tại thời điểm 31/08/2008

STT	Chỉ tiêu	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
	Tổng số lao động	**1.190**	**100**
1.	***Phân theo trình độ học vấn:***		
+	Trên Đại học	86	7.22
+	Đại học	928	78
+	Cao đẳng, Trung cấp	85	7.14
+	Công nhân kỹ thuật	15	1.26
+	Lao động phổ thông	76	6.38
2.	***Phân theo tính chất hợp đồng LĐ:***		
+	Hợp đồng không xác định thời hạn	407	34
+	Hợp đồng có thời hạn từ 1-3 năm	758	64
+	Hợp đồng có thời hạn dưới 1 năm	25	2

(Nguồn: Bản cáo bạch Tổng Công ty Tài chính cổ phần Dầu khí Việt Nam)

2.1.3 Sứ mệnh của Tổng công ty và những thành quả chính đạt được

Hướng tới tầm nhìn chiến lược của Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam - Tập đoàn kinh tế số một đất nước với tiềm lực tài chính hùng mạnh, PVFC là một hệ thống định chế tài chính hoàn chỉnh, đang phát huy sức mạnh để hội nhập, hợp tác và phát triển thành công.

Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam nói chung, PVFC nói riêng đang trong quá trình hội nhập nền kinh tế thế giới và có những đổi thay nhanh chóng. Trải qua chặng đường xây dựng và phát triển, PVFC đã trở thành một định chế tài chính phi ngân hàng lớn nhất Việt Nam. Sứ mệnh lịch sử giao cho PVFC trọng trách đầy thách thức nhưng cũng thật vinh quang là ***"thực hiện thành công chiến lược phát triển PVFC, xây dựng PVFC trở thành một Tập đoàn tài chính vững mạnh của Việt Nam, là định chế tài chính xương sống của Tập đoàn"***.

Với mục tiêu tăng trưởng bền vững, các chỉ tiêu tăng trưởng năm sau cao hơn năm trước 30%, PVFC hướng tới việc cung cấp các sản phẩm dịch vụ trọn gói chất lượng cao, phong phú và đa dạng đến tất cả các đối tượng khách hàng. Việc mở rộng mạng lưới hoạt động trên toàn lãnh thổ Việt Nam cũng như các văn phòng đại diện tại nước ngoài nhằm mục đích quốc tế hóa thương hiệu PVFC.

Bằng lòng quyết tâm, đoàn kết và trí tuệ tập thể, PVFC cam kết sẽ không ngừng sáng tạo, hoàn thiện để cung cấp các dịch vụ tài chính chất lượng cao, vì sự phồn thịnh của khách hàng, xứng đáng là "Niềm tin mới của sự phát triển".

Trong quá trình phát triển, PVFC đã khẳng định được vị thế và sức mạnh của mình trên thương trường. Với thuận lợi là một thành viên của Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam, thương hiệu PVFC đã tạo dựng được niềm

tin và để lại cho khách hàng những ấn tượng tốt đẹp. Ngày 5 tháng 5 năm 2004, PVFC đã nhận được chứng chỉ hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001: 2000 do tổ chức SGS (Thụy Sỹ) cấp. Qua 8 năm hoạt động, PVFC đã đạt được rất nhiều phần thưởng cao quý như:

- Huân chương Lao động Hạng Ba,
- Giải thưởng Sao vàng Đất Việt 2005 – 2007,
- Cúp vàng Thương hiệu và Nhãn hiệu 2007,
- Giải thưởng Thương hiệu mạnh Việt Nam 2007,
- Top 50 nhà tuyển dụng hàng đầu Việt Nam 2007,
- Cúp vàng ISO,
- Giải thưởng Ngôi sao kinh doanh 2007
- Nhà Quản lý giỏi 2007….

Với những thành quả đó, PVFC đã khẳng định là một Tổ chức tín dụng phi ngân hàng hàng đầu Việt Nam, được cộng đồng các định chế tài chính ở Việt Nam đánh giá cao.

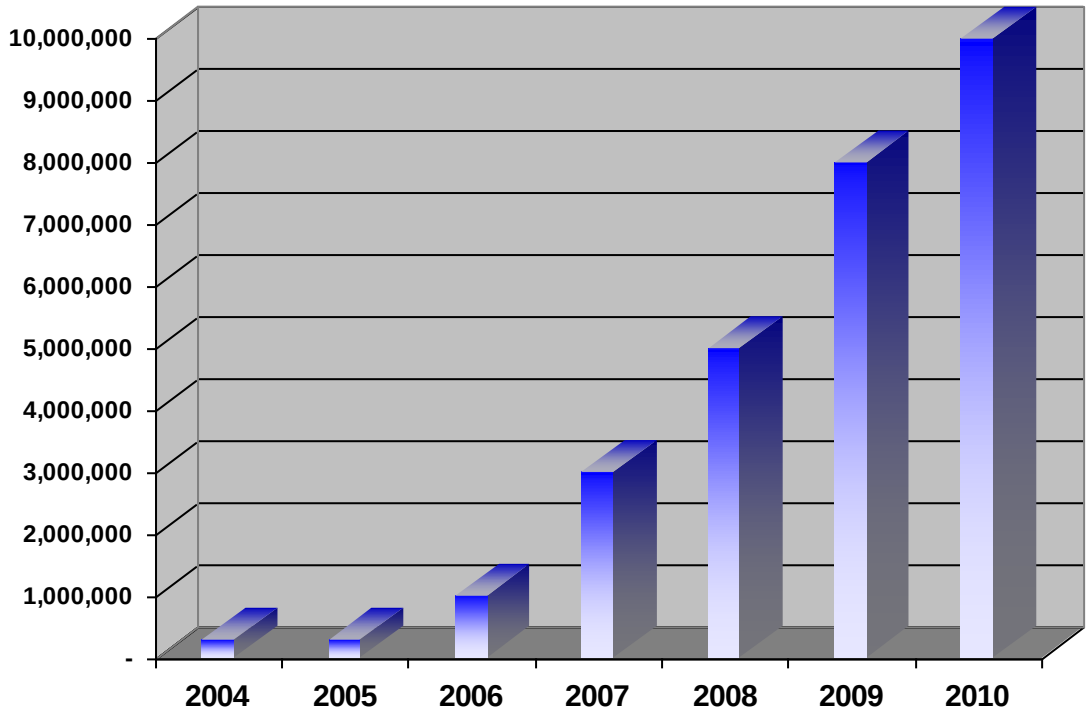
Bảng 2.2 [16] - Kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2002-2007

Đơn vị: Triệu đồng

Chỉ tiêu	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Tài sản và Nguồn vốn						
Tổng tài sản	1.230.625	2.895.532	4.207.024	6.828.142	18.143.649	47.993.166
Vốn CSH	106.194	112.402	318.531	359.674	1.134.859	2.115.629
Kết quả kinh doanh						

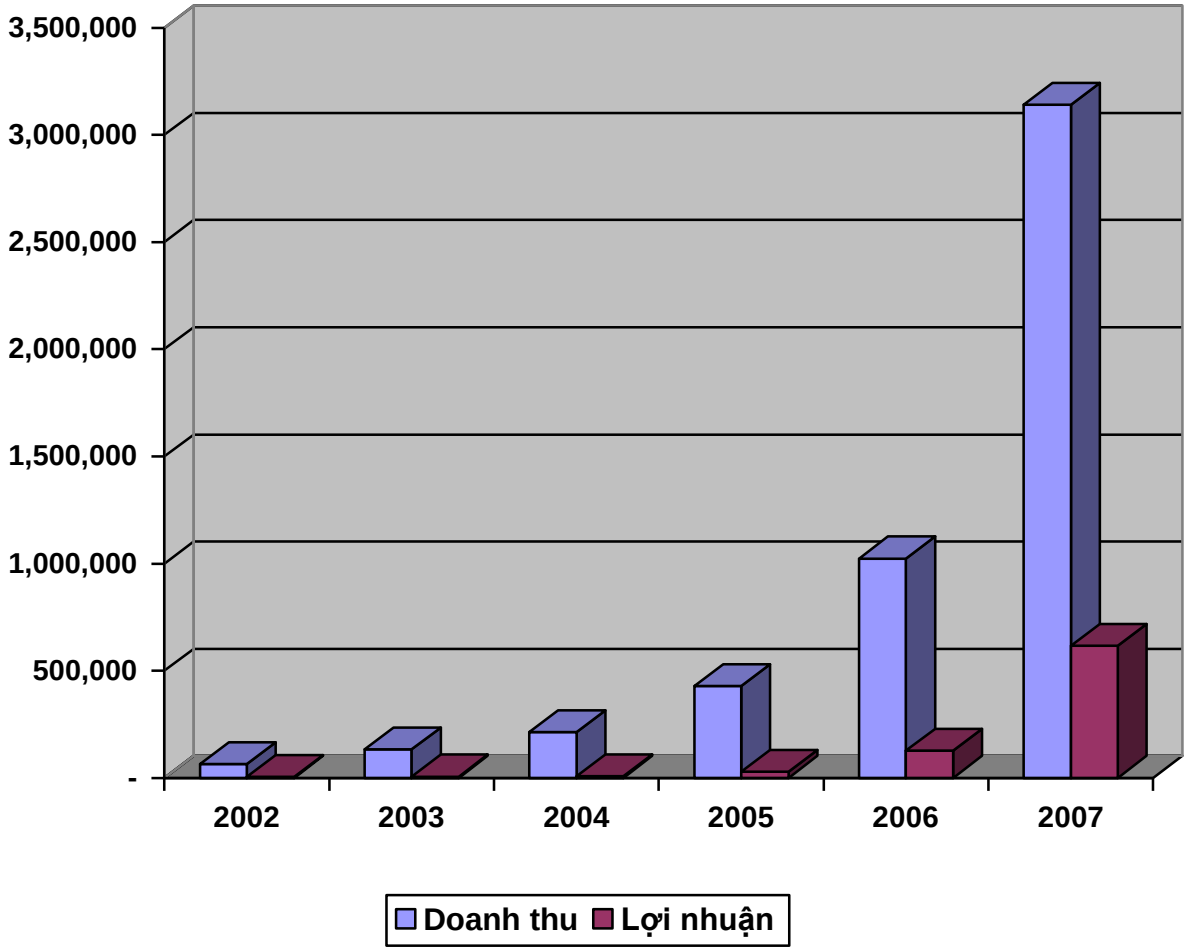
Doanh thu	65.534	133.881	214.799	429.127	1.023.421	3.140.662
Chi phí	60.372	127.947	206.499	400.263	897.119	2.524.032
LN trước thuế	5.162	5.934	8.300	28.864	126.302	616.630
LN sau thuế	3.510	5.934	8.300	18.352	92.207	460.325

(Nguồn: Bản công bố thông tin Tổng công ty Tài chính cổ phần Dầu khí VN)



Biểu đồ 2.1 [16] - Quy mô vốn điều lệ 2004-2010

Nguồn: Bản công bố thông tin Tổng công ty Tài chính cổ phần Dầu khí VN



Biểu đồ 2.2 [16]- Doanh thu & lợi nhuận Công ty giai đoạn 2002-2007

Nguồn: Bản công bố thông tin Tổng công ty Tài chính cổ phần Dầu khí Việt nam

2.1.4 Những kế hoạch, chiến lược kinh doanh chủ yếu của Tổng công ty trong thời gian tới

Với chức năng chủ yếu là thu xếp nguồn vốn cho Tập đoàn, vận hành sinh lời và hiệu quả nhất mọi nguồn tài chính của ngành Dầu khí, tạo lập công cụ tài chính hỗ trợ chính sách nhân viên của Tập đoàn, nhiều sản phẩm mang tính sáng tạo của PVFC đã lần lượt ra đời, trở thành những sản phẩm đặc trưng, góp phần tạo nên nét riêng của PVFC trên thị trường như: đồng tài trợ,

uỷ thác cho vay, uỷ thác đầu tư, tư vấn và môi giới đầu tư, tư vấn cổ phần hóa doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, PVFC là một nhà tư vấn tài chính và chuyển đổi cấu trúc tài chính, đưa các doanh nghiệp ngành Dầu khí gắn với hoạt động của thị trường vốn. Sự phát triển nhanh, mạnh của PVFC ngày càng thể hiện vai trò là một định chế vững mạnh của Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam.

- 8 mục tiêu của PVFC trong năm 2008 gồm [19]:

1. Triển khai quyết liệt chiến lược phát triển PVFC đến năm 2015 và định hướng đến 2025. Các chỉ tiêu năm 2008 tăng trưởng từ 30% trở lên so với năm 2007. Doanh thu: 5.000 tỷ đồng, lợi nhuận: 1.000 tỷ đồng, đảm bảo lợi ích của cổ đông, cổ tức đạt tối thiểu 11,5%/năm.
2. Hoàn thành tốt vai trò là định chế tài chính xương sống của Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam. Chuẩn đủ bị điều kiện cho mô hình Tập đoàn Tài chính.
3. Chuyển đổi thành công sang mô hình hoạt động Tổng Công ty Tài chính cổ phần Dầu khí Việt Nam. Mở rộng mạng lưới thêm 7 Chi nhánh và đưa PVFC Security đi vào hoạt động.
4. Xây dựng chương trình Marketing và phát triển thương hiệu chuyên nghiệp, có hiệu quả để xây dựng thương hiệu PVFC, góp phần xây dựng thương hiệu của PetroVietNam.
5. Tập trung đào tạo đủ đội ngũ chuyên gia, đặc biệt là chuyên gia cho các Công ty thành viên của PVFC.
6. Niêm yết cổ phiếu PVFC trong năm, tổ chức phát hành trái phiếu PVFC vào ngày 19/6/2008.
7. Giải quyết cơ bản vấn đề trụ sở của Công ty và các Chi nhánh trong toàn quốc.

8. Thực hiện chính sách nhân viên với nhiều đột phá mới nhằm xây dựng đội ngũ CBNV có trình độ, tâm huyết và hành động tất cả vì ngôi nhà chung PVFC.

- Các cam kết kinh doanh của PVFC [20]:

Cùng với sự phát triển của Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam, PVFC đã đặt quan hệ giao dịch với nhiều ngân hàng, tổ chức tín dụng trong và ngoài nước, triển khai cung cấp dịch vụ tài chính cho tất cả các đơn vị thành viên của Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam, các đơn vị liên doanh, các nhà thầu Dầu khí và các đối tác khác.

- Các cam kết với các bạn hàng và khách hàng là [20]:

- PVFC là cầu nối quan trọng giữa các ngân hàng, các tổ chức kinh tế, tổ chức tín dụng với ngành công nghiệp Dầu khí.
- PVFC cung cấp cho khách hàng những dịch vụ tài chính chất lượng cao.
- PVFC là người bạn đồng hành tin cậy, sẵn sàng hợp tác, chia sẻ cùng khách hàng đi đến thành công.
- Cởi mở – Bình đẳng – Cùng phát triển

Trên lộ trình đi lên Tập đoàn, PVFC sẽ mở rộng mạng lưới cả trong nước và quốc tế, đa dạng hoá các hoạt động kinh doanh, củng cố bộ máy vững mạnh, đội ngũ cán bộ năng động và chuyên nghiệp, hoàn thiện quy chế quản lý giữa Tổng công ty và các đơn vị thành viên, tập trung phát triển các sản phẩm trọn gói cho khách hàng về tín dụng, đầu tư và các dịch vụ tài chính. Hai sản phẩm mũi nhọn mà PVFC chú trọng sau cổ phần hoá là đầu tư tài chính và tư vấn tài chính.

Bên cạnh đó, các dịch vụ nền tảng của PVFC như thu xếp vốn, quản lý vốn và tài sản, nghiệp vụ thẩm định, bao thanh toán, các sản phẩm dịch vụ cá nhân và dịch vụ tài chính...sẽ tiếp tục được duy trì và cải tiến để phục vụ

khách hàng ngày càng tốt hơn đúng với slogan của Công ty ***"Niềm tin mới của sự phát triển"*** [20].

Xu thế hội nhập và toàn cầu hoá sẽ mang đến cho mọi doanh nghiệp Việt Nam nói chung, PVFC nói riêng nhiều cơ hội và thách thức, nhưng với niềm tin, khát vọng chinh phục và hướng đi đúng đắn, PVFC sẽ trở thành ***"Tập đoàn Tài chính hùng mạnh, có thương hiệu trong khu vực và quốc tế" [20]***. Đây là khát vọng đồng thời cũng là niềm hãnh diện của toàn thể các thành viên trong "Ngôi nhà chung PVFC".

2.2 THỰC TRẠNG VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP Ở TỔNG CÔNG TY TÀI CHÍNH CỔ PHẦN DẦU KHÍ VIỆT NAM HIỆN NAY

2.2.1 Chính sách xây dựng và phát triển văn hóa DN của Ban lãnh đạo Tổng công ty

Văn hoá doanh nghiệp có vị trí và vai trò rất quan trọng trong sự phát triển của mỗi doanh nghiệp. Chính vì vậy, ngay từ khi thành lập, Ban lãnh đạo PVFC đã xác định để Công ty phát triển được phải chú trọng đến việc xây dựng văn hoá PVFC với những bản sắc riêng. Ban lãnh đạo công ty không chỉ quan tâm đến hoạt động kinh doanh của Công ty qua những con số mà còn biết chú trọng quan tâm tới đời sống cán bộ công nhân viên, từng bước xây dựng và phát triển văn hóa DN bằng nhiều hình thức. Cũng chính từ đó "Bộ Quy ước văn hóa" của Công ty là thành quả của tập thể lãnh đạo và cán bộ nhân viên chính thức được ban hành và thực hiện thống nhất trong toàn hệ thống Công ty. Bộ Quy ước văn hóa nhằm thống nhất mọi hành vi giao tiếp, ứng xử của CBCNV trong các hoạt động đối nội và đối ngoại bao gồm các quy ước chi tiết trong hội họp, các hoạt động ngoại khóa, ứng xử việc hiếu hỷ,

ứng xử với Công ty, với bản thân, với đồng nghiệp, trong thực hiện công việc, giao tiếp với khách hàng đối tác, và xã hội...

Ban lãnh đạo công ty đã nhận thức được đây chính là yếu tố quan trọng giúp DN phát triển được ngay từ khi hình thành cũng như trong giai đoạn hội nhập hiện nay. Do vậy ban lãnh đạo Công ty đã có nhiều hình thức vận động, giáo dục, tuyên truyền, khen thưởng…làm cho mỗi CBCNV thấy tự hào về truyền thống công ty, về những gì công ty đã làm được qua đó ý thức được trách nhiệm chung, có ý thức gánh vác và phấn đấu hơn nữa để hoàn thành mục tiêu chung, xây dựng và phát triển công ty lớn mạnh hơn nữa. Như ta đã biết để tổ chức, duy trì được các hoạt động xây dựng tuyên truyền văn hóa DN cũng tốn khá nhiều chi phí, thời gian và công sức. Nhưng ban lãnh đạo công ty đã thể hiện quyết tâm tổ chức, duy trì các hoạt động tuyên truyền, xây dựng và phát triển văn hóa Công ty không chỉ khi Công ty gặp nhiều điều kiện thuận lợi để phát triển và có kết quả làm ăn tốt mà kể cả khi Công ty đang gặp nhiều khó khăn trong hoạt động kinh doanh của mình.

Vai trò của ban lãnh đạo công ty không chỉ thể hiện ở việc sáng tạo và quản lý, truyền đạt các giá trị văn hóa truyền thống mà còn thể hiện ở chỗ thay đổi những cái cũ sao cho phù hợp với tình hình mới trong trường hợp văn hoá không hỗ trợ hoặc thậm chí còn đối ngược với chiến lược, xu thế phát triển mới của DN.

2.2.2 Những đặc trưng văn hóa DN chính ở Tổng công ty hiện nay

Trước hết phải nói rằng là thành viên của Tập đoàn Dầu khí quốc gia Việt nam nên văn hóa của PVFC được xây dựng dựa trên nền tảng văn hóa cơ bản của Tập đoàn Dầu khí quốc gia. Do vậy cũng như các công ty thành viên khác, PVFC trước hết tự hào luôn mang trong mình nét văn hóa đặc thù của

nghành Dầu khí. Bên cạnh đó PVFC cũng xây dựng và vun đắp thêm nhiều nét đẹp văn hóa độc đáo của riêng mình.

2.2.2.1 Những đặc trưng văn hóa DN trực quan:

a) Nghi lễ:

Nghi lễ là một biểu trưng văn hóa quan trọng và phổ biến nhất của PVFC. Các nhà quản lý coi nghi lễ như một cơ hội quan trọng nhằm giới thiệu về những giá trị được Công ty coi trọng, là dịp đặc biệt để nhấn mạnh những giá trị riêng của PVFC.

- Lễ kỷ niệm ngày truyền thống 19/6 (thành lập Tổng công ty):

Ở PVFC một năm có khá nhiều lễ nghi được tổ chức. Một nghi lễ quan trọng nhất là lễ kỷ niệm ngày thành lập Tổng công ty diễn ra vào ngày 19/6 hàng năm. PVFC là một trong những Tổng công ty có tuổi đời còn trẻ tuy nhiên lại có tốc độ phát triển rất nhanh và gặt hái được nhiều thành công lớn. Ngày 19/6/2000 là ngày có ý nghĩa hết sức quan trọng đối với TCT đánh dấu sự ra đời của một Công ty Tài chính hàng đầu của Việt nam và là một định chế Tài chính vững mạnh của Tập đoàn Dầu khí Quốc gia. Trải qua hơn tám năm hoạt động và trưởng thành trong bối cảnh thị trường tài chính tiền tệ có nhiều sóng gió, thách thức và cơ hội do hội nhập sâu vào nền kinh tế thế giới, đội ngũ CBCNV PVFC có quá nhiều điều để nói trong những ngày lễ trọng đại này. Những kỷ niệm vui buồn, những khó khăn và thuận lợi, những kết quả mà công ty đạt được qua những giải thưởng, danh hiệu, huân huy chương Nhà nước và các tổ chức uy tín trao tặng, rồi cả những bài học của những lớp người đi trước truyền lại cho đội ngũ nhân viên trẻ được ôn lại trong không khí thân mật và đầy cảm xúc…Để thiết thực chào mừng ngày thành lập Tổng công ty , nhiều phong trào thi đua đã được CBCNV hưởng ứng nhiệt tình với nhiều thành tích

được ghi nhận, các giải thi đấu thể thao nội bộ và giao hữu được tổ chức. Qua đó nâng cao tầm hiểu biết của CBCNV và các đối tác, khách hàng về Công ty cũng như những giá trị truyền thống, bản sắc văn hóa kinh doanh riêng được Công ty coi trọng. Từ đó tập thể CBCNV có ý thức gắn bó hơn với Công ty và quyết tâm phấn đấu cho những mục tiêu mới, cao hơn được Công ty và Tập đoàn đề ra trong thời gian tới.

- *Ngày hội văn hóa 1/10:*

Ý thức được tầm quan trọng của việc xây dựng và phát triển văn hóa DN đối với sự tồn tại và phát triển của Công ty. Ngày 1/10 hàng năm được lấy làm ngày hội văn hóa của PVFC. Có thể nói đây là một ngày hội được toàn thể nhân viên Công ty nô nức chờ đón nhất. Câu hỏi được đặt ra là tại sao Công ty lại chọn ngày 1/10 làm ngày hội văn hóa? Vì ngày 1/10/2000 là một ngày chủ nhật đồng thời cũng là ngày đẹp nên được chọn là ngày chuyển đến trụ sơ mới để ngày thứ hai tức là ngày 2/10 sẽ là ngày đi làm đầu tiên của những cán bộ PVFC, đánh dấu ngày đầu tiên PVFC bắt đầu đi vào hoạt động. Do có tốc độ phát triển nhanh với việc ra đời nhiều Công ty thành viên và các Chi nhánh mới trên cả nước nên Ngày hội văn hóa được tổ chức hàng năm nhằm giúp các thành viên và đội ngũ CBCNV có cơ hội được gặp gỡ, giao lưu với nhau như những thành viên trong cùng một gia đình dưới mái nhà chung mang tên PVFC.

- Tháng 8 năm 2002: ngày hội văn hóa đầu tiên…

Ban văn hóa tổ chức một hội thảo mang tên Văn hóa PVFC lần đầu tiên công bố các quy ước văn hóa PVFC. Ngày hội văn hóa đầu tiên này được tổ chức tại phòng họp Công ty, tầng 3, 34B Hàn Thuyên, Hà nội.

- Ngày 1/10/2003: ngày hội văn hóa lần thứ 2 diễn ra tại khách sạn Thắng Lợi. Đó là một buổi tối rất ấm cúng và đặc biệt có sự góp mặt

của các thí sinh lọt vào vòng chung kết cuộc thi "Tài năng kinh doanh trẻ" cùng tham gia trò chơi tìm hiểu về PVFC.

- Ngày 1/10/2004: ngày hội văn hóa lần thứ 3 diễn ra tại khu nghỉ mát Thác Đa. Thảo luận về vấn đề đoàn kết nội bộ, các chi đoàn cùng tham dự vào phần thi cắm trại với nhiều chủ đề khác nhau, đêm hội thời trang ấn tượng với những thiết kế thời trang độc đáo, những điệu múa Latin bốc lửa…
- Ngày 1/10/2005: ngày hội văn hóa lần thứ tư diễn ra tại Đầm Long. Sau buổi tọa đàm và trao đổi kinh nghiệm xây dựng văn hóa PVFC, tối đến là những màn kịch, thờ trang được trình diễn rất công phu đem lại nhiều màu sắc tươi mới, không khí vui vẻ.
- Ngày 1/10/2006: ngày hội văn hóa lần thứ năm diễn ra tại khách sạn Thắng Lợi – HN. Đây là lần đầu tiên các hoạt động thể thao quy mô được tổ chức. Các vận động viên PVFC được thể hiện tài năng và sức mạnh với các giải thi bơi, thi kéo co, khiêu vũ...
- Ngày 1/10/2007 diễn ra tại Thác Đa, ngoài các giải thể thao như bóng đá, bi a, tennis…tất cả mọi người còn được tham gia các trò chơi vui hết mình như đá bóng bằng dưa chuột, dập lửa bằng ớt, nhảy bao bố…

Để chuẩn bị cho ngày này với đúng ý nghĩa là "ngày hội", tập thể cán bộ nhân viên của Công ty đã quên hết mệt mỏi sau những giờ làm việc căng thẳng để cùng nhau ở lại chung tay lên kế hoạch tổ chức thực hiện, sáng tạo và tập duyệt các tiết mục văn nghệ, trò chơi... Ngày hội văn hóa của Công ty thường được tổ chức ngoài trời như một ngày đi dã ngoại với nhiều hoạt động thể thao, văn hóa nghệ thuật, vui chơi giải trí…Đặc biệt qua những sự kiện như thế này, khoảng cách giữa ban lãnh đạo và nhân viên trong công việc hàng ngày được thu hẹp. Qua đó giúp toàn thể

CBCNV thêm vui vẻ, gắn bó, đoàn kết tạo nên sức mạnh và động lực phát triển ngôi nhà chung PVFC.

- Kỷ niệm ngày phụ nữ quốc tế 8/3:

Kỷ niêm ngày phụ nữ quốc tế mỗi năm được tổ chức theo các hình thức khác nhau nhằm tôn vinh vẻ đẹp và những thành quả lao động, sáng tạo trong công việc của chị em phụ nữ. Ngày 8/3/2008 cũng là một ngày đáng nhớ của các CBCNV PVFC do được tổ chức hết sức sáng tạo và độc đáo. Với tên gọi "Vào bếp cùng đàn ông PVFC" đã phần nào nói lên điều đó. Các anh em khéo tay đã được tuyển chọn để đi chợ, vào bếp tự tay nấu nướng với sự ủng hộ, tiếp sức đằng sau của các chị em để có được những bữa ăn tuy giản dị nhưng nhiều chất dinh dưỡng. Các bàn ăn được trình bày đẹp mắt và ngon miệng đã được một ban giám khảo bao gồm những thành viên trong ban lãnh đạo của Công ty thưởng thức và chấm điểm. Qua đó sợi dây tinh thần đoàn kết đã được thắt chặt hơn nữa. Giúp các CBCNV thêm hiểu và yêu quý đồng nghiệp và công việc hơn.

Ngoài các ngày lễ chính của Công ty như trên còn có các ngày lễ kỷ niệm khác được tổ chức như Lễ ra mắt Tổng công ty đã được tổ chức rất long trọng và hoành tráng tại Trung tâm hội nghị quốc gia ngày 18/3/2008 trước sự chứng kiến của toàn thể CBCNV và rất nhiều những khách mời là những thành viên của Đảng, Chính phủ, Tập đoàn Dầu khí Quốc gia, các Tổng công ty thành viên của Tập đoàn cũng như các khách hàng, đối tác quan trọng của Công ty. Đây sẽ là ngày có ý nghĩa hết sức quan trọng, chính thức đánh dấu một mốc son trong lịch sử phát triển của Công ty Tài chính Dầu khí nay thành Tổng Công ty Tài chính cổ phần Dầu khí Việt nam.

b) Giai thoại:

Một câu chuyện thường được ban lãnh đạo PVFC ôn lại cùng các thành viên khác trong các dịp gặp gỡ giao lưu là câu chuyện về ngày cuối cùng làm việc ở Tập đoàn Dầu khí quốc gia và ngày đầu tiên "ra ở riêng" tại ngôi nhà PVFC của những người lãnh đạo đầu tiên mang trọng trách gây dựng Công ty. Đây thực sự là những giây phút rất xúc động và không bao giờ có thể quên được trong cuộc đời của những con người này. Họ mang trong mình quá nhiều những băn khoăn, trăn trở vì trọng trách được giao và cảm xúc vui buồn lẫn lộn đan xen vì sắp phải chia tay cái cũ và đón nhận cái mới. Họ bao gồm 8 cán bộ công tác tại PetroVietnam và được gọi là những "viên gạch" đầu tiên đặt nền móng gây dựng lên Công ty trong đó có ông Nguyễn Tiến Dũng nay là Chủ tịch Hội đồng quản trị Công ty, bà Vũ Thị Ngọc Lan nay là Phó Tổng giám đốc Công ty. Họ được Tập đoàn cho một ân huệ đặc biệt là được Tập đoàn "nuôi" trong vòng một năm để tự tìm tòi lối đi, gây dựng sự nghiệp riêng và tự kiếm sống được mình. Nhưng với những ý chí quyết tâm và nhiệt huyết tuổi trẻ đến bây giờ họ cũng thấy khó tin sự thực là Công ty đã có doanh thu và tự nuôi được mình ngay trong năm đầu đó. Mỗi khi nhắc đến câu chuyện này bà Lan đều cảm động và không cầm được nước mắt. Những giọt nước mắt vì nỗi buồn tiếc nhớ Tập đoàn là nơi đã chào đón họ ngay từ những ngày đầu khởi nghiệp, khóc vì niềm tự hào đã vượt qua những chặng đường gian nan mà mình và các đồng nghiệp đã nếm trải để có được những vinh quang như ngày hôm nay.

- Một câu chuyện nữa thể hiện sức sáng tạo trong kinh doanh của CBCNV PVFC cũng hay được kể lại cho các lớp CBCNV trẻ. Đó là từ khi Công ty chỉ có 100 tỷ đồng vốn điều lệ trong giai đoạn từ năm 2001-2004. Theo quy định của Ngân hàng Nhà Nước Công ty chỉ được đầu tư tối đa là 40 tỷ đồng theo tỷ lệ tương ứng là 40% vốn điều lệ. Nhận thấy có nhiều dự án

lớn và hiệu quả trong ngành dầu khí cần lượng vốn đầu tư khổng lồ mà với số vốn giới hạn được phép đầu tư trên thì quá nhỏ. Công ty đã có sáng kiến là nhận ủy thác vốn từ các tổ chức kinh tế khác để đầu tư. Từ đó Công ty đã giải quyết được bài toán thiếu vốn và đã đáp ứng được rất tốt nhu cầu vốn cho các đơn vị trong ngành. Chính từ đó thuật ngữ "ủy thác đầu tư" được ra đời và thương hiệu Tài chính Dầu khí đã được biết đến trên thương trường và dần dần được khẳng định qua thời gian. Đó cũng vừa là niềm tự hào của thế hệ CBCNV đi trước vừa là tấm gương cho lớp CBCNV trẻ học tập noi theo.

c) Nhận diện thương hiệu và khẩu hiệu của PVFC:

Trong cơ chế cạnh tranh quyết liệt của nền kinh tế thị trường hiện nay, một trong những yếu tố cơ bản giúp cho các DN thành công là tạo dựng được thương hiệu riêng trong long khách hàng. Thương hiệu ngày nay được coi là tài sản lớn của DN, mang tính phi vật chất và khó định giá chính xác được. Hai đặc tính cơ bản của thương hiệu là lý tính (sự sắc bén) và cảm tính (cảm xúc, nhân bản), tuy nhiên gần đây người ta thường đề cập thêm dưới hai khía cạnh khác của thương hiệu đó là "thể hiện giá trị của sản phẩm với khách hàng của mình" và "trách nhiệm của DN với xã hội và khách hàng. Cho dù có đề cập dưới góc độ nào thì việc xây dựng thương hiệu của một tổ chức nhất định phải thể hiện được trách nhiệm và cam kết của tổ chức đó với khách hàng và thương hiệu là một tài sản của DN nên nó cần phảo được quản lý xuyên suốt từ trên xuống dưới chứ không chỉ là trách nhiệm của riêng bộ phận Marketing hay Phát triển sản phẩm - dịch vụ.

Tổng công ty Tài chính Dầu khí Việt nam – thành viên của Tập đoàn Dầu khí quốc gia VN là một định chế tài chính phi ngân hàng được xây

dựng là xương sống trong hệ thống các định chế tài chính của PetroVietnam vừa thực hiện chức năng thu xếp vốn cho đầu tư phát triển nghành, vừa thực hiện chức năng kinh doanh vốn cho Tập đoàn. Cho tới nay PVFC đã khẳng định được vị thế và sức mạnh của mình trên thương trường. Bên cạnh sự thuận lợi là thành viên của PetroVietnam, PVFC cũng vẫn có những giá trị riêng, nổi bật và trong suốt quá trình hoạt động hơn 8 năm qua, thương hiệu PVFC đã để lại những dấu ấn đậm nét trong lòng khách hàng. Chính vì vậy bài toán xây dựng hình ảnh khác biệt gắn liền với thương hiệu PVFC được đặt ra, với mục đích tạo dấu hiệu nhận biết thương hiệu PVFC một cách nhanh chóng nhất, khách hàng có thể nhận thức, liên tưởng ngay đến chất lượng sản phẩm hay dịch vụ PVFC cung cấp khi nhìn thấy hoặc nghe thấy hình ảnh, slogan gắn với thương hiệu PVFC. Hình ảnh đó phải thể hiện được chiến lược xuyên suốt của PVFC trong quá trình hoạt động, một hình ảnh trung thực nhất quán và trong sáng là điều cần thiết đối với chiến lược truyền thống và quảng bá thương hiệu trong giai đoạn PVFC chuyển sang hoạt động theo mô hình của một Tổng công ty cổ phần.

Chủ đề "Hướng ra biển lớn" được coi là kim chỉ nam trong định hướng truyền thông, quảng bá thương hiệu PVFC tới năm 2015, một PVFC lớn mạnh tại Việt nam và vươn mình ra khu vực và thế giới đi cùng sự phát triển của PetroVietnam. Hình ảnh trọng tâm "cá heo, biển cả và dàn khoan" không chỉ thể hiện được những suy nghĩ và định hướng chủ đạo trong chiến lược phát triển của PVFC. Hình ảnh ẩn dụ "cá heo, biển cả và dàn khoan" thể hiện một cách rõ nét nhất các giá trị cốt lõi của thương hiệu PVFC, hình ảnh của một đơn vị thành viên của PetroVietnam khá gần gũi, thân thiện và sống động, một người bạn đồng hành tin cậy trên thương trường. Hình ảnh đôi cá heo vươn mình khỏi mặt biển bao la thể hiện sức

trẻ, sức sống mãnh liệt tràn đầy nhiệt huyết, thông minh và thể hiện sự tự tin của đội ngũ PVFC trong quá trình hội nhập, phát triển xây dựng đất nước. Slogan ***"Niềm tin mới của sự phát triển"*** thể hiện rõ hoài bão về sự lớn mạnh của Tập đoàn Tài chính, một tư duy về đức tin luôn mới [19].

d) PVFC ca:

Bên cạnh những bài hát truyền thống của nghành Dầu khí, đây là bài hát truyền thống của Công ty hay được coi như là một bài "Quốc ca" của vương quốc PVFC. Bất cứ thành viên nào cũng tự hào và thuộc lòng bài hát này của Công ty. Mọi người trong ngôi nhà PVFC thường hát vang bài hát này vào những dịp liên hoan, hội hè, lễ tết hay bất cứ lúc nào mà con người PVFC muốn thể hiện mình tạo nên một bản sắc văn hóa riêng. Bài hát này do một nhân viên của Chi nhánh TP. HCM viết lời và nhạc sỹ Bảo Chấn phổ nhạc. Bài hát có giai điệu rộn ràng, dễ nhớ, dễ hát nhắc nhở mọi người cùng nhau đoàn kết, dũng cảm vượt qua mọi gian khó và chiến thắng sẽ đến với PVFC. Bài hát thể hiện niềm khát khao vươn lên và ước vọng của tập thể con người PVFC. Bài hát có đoạn:

"Tay trong tay tiến bước theo nhịp vui kết đoàn
Bên nhau bao gian khó ta ngại chi hát vang
Góp sức sống với đời rộn ràng
Khối óc với trái tim vinh quang
Nối thế giới biết bao rộng lớn…"

Có thể nói bài hát không chỉ gắn kết những con người PVFC đoàn kết lại với nhau vượt qua mọi gian nan mà nó còn là một phần của triết lý kinh doanh của DN, một phần di sản văn hóa của PVFC.

e) Trung tâm đào tạo của PVFC:

Nhận thức được tầm quan trọng của yếu tố nhân lực trong sự phát triển chung của Công ty, PVFC đã xây dựng riêng một trung tâm đào tạo để đánh giá và xây dựng các khóa học nhằm nâng cao trình độ chuyên môn và phát triển kiến thức cho đội ngũ nhân viên. Đáp ứng nhu cầu phát triển nguồn nhân lực cho Công ty. Đây có thể coi như một chiến lược đầu tư lâu dài cho sự phát triển bền vững của Công ty.

f) Ấn phẩm nội bộ:

Ngoài trang web chính thức truyền đạt thông tin của Công ty với bên ngoài, Công ty còn có một trang web nội bộ dùng để liên kết toàn thể Ban lãnh đạo với nhân viên, PVFC hội sở với các Công ty thành viên và các Chi nhánh trên cả nước. Trang web nội bộ này là biện pháp truyền đạt thông tin rất nhanh và hiệu quả khiến cho mọi chỉ thị, ý kiến của Ban lãnh đạo đến được với từng nhân viên nhanh, chính xác và hiệu quả vì không tốn kém công văn giấy tờ và thời gian luân chuyển. Giúp cho toàn hệ thống PVFC thành một thể thống nhất. Bên cạnh những hiệu quả có ý nghĩa về mặt kinh tế đó trang web này cũng là địa chỉ để vận động, tuyên dương những gương lao động tiên tiến trong toàn công ty, đăng tin hoạt động của các ban đoàn thể, hệ thống hóa danh sách nhân sự và là diễn đàn nơi để chia sẻ tâm tư và tình cảm trong công việc và cuộc sống của tất cả các thành viên trong công ty.

Ngoài ra Công ty còn ấn hành một "Bản tin nội bộ" được ra hàng quý theo giấy phép xuất bản số: 34/GP-XBBT ngày 31/05/2005 của Bộ Văn hóa thông tin. Bản tin này do chính tập thể lãnh đạo và CBCNV tự tay viết và biên tập được in màu trên giấy dày đẹp với nhiều nội dung phong phú, mang đậm cách suy nghĩ, cách sống và làm việc của con người PVFC. Đây cũng là nơi bộc lộ, giãi bày nhiều tâm tư, tình cảm, kỷ niệm gắn bó

của CBCNV với Ban lãnh đạo và với Công ty cũng như những hoài bão và ước vọng trong cuộc sống. Qua đây lãnh đạo công ty và CBCNV thêm hiểu nhau hơn.

g) Hoạt động văn nghệ, thể thao:

Với đội ngũ cán bộ trẻ, năng động, nhiệt tình và được sự quan tâm của Ban lãnh đạo PVFC, các phong trào văn nghệ - thể thao luôn được duy trì và đẩy mạnh.

Qua các chương trình giao lưu, hội diễn, hội thao của Ngành Dầu khí Việt Nam, Hiệp hội Ngân hàng, PVFC luôn giành được nhiều giải thưởng cao, góp phần tạo nên tiếng vang cho PVFC trên phương diện văn hoá - văn nghệ. Những hoạt động này được Ban lãnh đạo PVFC quan tâm đẩy mạnh không chỉ nhằm mục đích để học hỏi, giao lưu, quan trọng hơn, đó là sân chơi để các cán bộ nhân viên rèn luyện thể lực, giải toả sau những giờ làm việc căng thẳng và thắt chặt tình đoàn kết, gắn bó trong nội bộ công ty.

Nằm trong hệ thống các Công ty thành viên của Tập đoàn Dầu khí – một trong những tập đoàn lớn nhất có vai trò quan trọng về an ninh kinh tế quốc gia và chịu sự quản lý đặc biệt của Nhà nước, các hoạt động văn nghệ và thi đấu thể thao được tổ chức khá thường xuyên vừa mang ý nghĩa chính trị vừa nhằm duy trì và tăng cường sức mạnh của tập thể. Do đó ở PVFC, Ban văn xã đã được thành lập để trợ giúp ban lãnh đạo tổ chức và thực hiện tốt các hoạt động này nhằm đạt được các mục tiêu đó.

h) Về trách nhiệm xã hội

Một nét yếu tố văn hóa rất đáng trân trọng và lưu giữ ở PVFC là cùng với sự phát triển của Tổng Công ty, PVFC không quên chung tay chia sẻ những khó khăn của xã hội, cộng đồng, giữ gìn văn hóa dân tộc Việt Nam bằng những hành động rất thiết thực. PVFC đã tham gia ủng hộ các quỹ

tình thương, quỹ hiếu học, tặng những phần quà có ý nghĩa cho đồng bào nghèo vùng xa, vùng bị thiên tai bão lụt; tài trợ các chương trình từ thiện, giải thi đấu… đó cũng là phẩm chất đáng quý của tập thể, Ban lãnh đạo, cũng như từng cá nhân PVFC.

• Xây dựng và trao tặng 300 nhà tình nghĩa "Đại Đoàn Kết" cho người nghèo tại Tp. Nam Định, Tp. Thanh Hóa và tỉnh Hà Giang.

• Xây dựng tủ sách vàng cho học sinh hiếu học tại tỉnh Cao Bằng

• Gây dựng quỹ học bổng tài trợ sinh viên nghèo có hoàn cảnh khó khăn…

• Đến thăm hỏi các gia đình có công với cách mạng nhân ngày thương binh liệt sỹ VN 27/7…[21]

i) Nhân vật quan trọng nhất của PVFC:

Nói đến PVFC và những thành quả mà Công ty đã đạt được trong cả chặng đường hơn tám năm hoạt động và phát triển không thể không nhắc đến một nhân vật có nhiều đóng góp quan trọng nhất và được tôn trọng nhất ở PVFC đó là Chủ tịch Hội đồng quản trị, ông Nguyễn Tiến Dũng mà lực lượng lao động trẻ ở đó quen gọi với một cái tên thân mật là "chú". Điều đó cho thấy mọi người đều tôn trọng và quý mến ông và còn coi PVFC như một mái nhà chung nơi tất cả CBCNV đều là người cùng một nhà.

Ông sinh năm 1953 tại Thanh Hóa, trước khi về nhận nhiệm vụ tại PVFC ông công tác tại Tổng công ty Dầu khí Việt nam (Nay là Tập đoàn Dầu khí Quốc gia VN) với chức danh Trưởng phòng Tài chính, UV BCH Đảng ủy từ tháng 03/1993.

Ông tốt nghiệp nghiên cứu sinh tại trường ĐH KTQD Odetxa tháng 12/1986. Hiện ông được bổ nhiệm làm Phó Tổng giám đốc Tập đoàn Dầu khí Quốc gia kiêm Chủ tịch HĐQT PVFC.

Tất cả CBCNV trong Công ty không chỉ khâm phục ông ở tài cầm quân và khả năng chèo lái con thuyền PVFC của ông mà còn vì ông là người sống có tình, gần gũi, quan tâm đến đời sống nhân viên và tạo mọi điều kiện cho họ được làm việc và phát triển. Cũng chính ông là người quyết tâm xây dựng nền tảng văn hóa DN cho Công ty ngay từ những ngày đầu dựa trên cơ sở văn hóa Tập đoàn Dầu khí Quốc gia và duy trì phát triển văn hóa PVFC ngày càng đậm đà bản sắc riêng của một Công ty Tài chính cho đến ngày hôm nay.

j) Những đặc trưng văn hóa khác ở PVFC:

- Đến PVFC cái khác biệt dễ nhận thấy đầu tiên ở đây đó là đồng phục của toàn bộ nhân viên. Trong đó đồng phục nam mùa hè, thu là áo sơ mi trắng dài tay sơvin với quần âu sẫm mầu và đeo ca vát còn mùa đông, xuân thì mặc đồng phục complet. Đồng phục của nữ thứ hai là tà áo dài truyền thống, còn các ngày còn lại trong tuần mặc mini juyp và gi lê ký giả màu ghi xám thắt nơ. Chính yếu tố này đã làm cho nhân viên PVFC thấy tự tin hơn, tự hào và thân thiện hơn cũng như nâng cao được hình ảnh chuyên nghiệp của PVFC trong mắt khách hàng, làm cho PVFC có bản sắc riêng không giống với bất kỳ một tổ chức tài chính, ngân hàng nào khác.

- Văn hóa truyền thống mang đậm màu sắc riêng biệt của PVFC còn được thể hiện qua một biểu tượng văn hóa có một không hai đó là "Bức tường truyền thống" của Công ty. Bức tường này gồm 80 "viên gạch" đại diện cho 80 người đầu tiên có nhiều công lao xây dựng công ty từ những ngày đầu. Bức tường này được sao chép và đặt ở tiền sảnh của tất cả các công ty thành viên và Chi nhánh trong hệ thống PVFC. Trên những viên gạch đó có chữ ký của các chủ nhân và bút tích thể hiện ước mơ và khát vọng của 80 con người này đối với sự phát triển của Công ty. Đây vừa là hình thức

ghi nhận tôn vinh công lao của những con người này vừa là một tài sản văn hóa truyền thống mang tính sáng tạo đặc trưng của PVFC.

2.2.2.2 Những đặc trưng văn hóa DN phi trực quan

Giá trị cốt lõi:

Giá trị cốt lõi là những niềm tin căn bản của Công ty - tập hợp các quy tắc hướng dẫn có ảnh hưởng sâu sắc tới cách mà mọi người trong Công ty suy nghĩ và hành động. Giá trị cốt lõi được coi là "linh hồn" của Công ty giúp định hướng những quyết định và hành động của Công ty, là kim chỉ nam cho DN. Mỗi một công ty thành đạt đều có hệ thống các giá trị của nó.

Giá trị cốt lõi của PVFC là:

Đoàn kết - Tương trợ - Hợp tác - Cùng phát triển
Năng động - Sáng tạo - Chuyên nghiệp - Hiệu quả
Tự tin - Dám nghĩ - Dám làm - Dám chịu trách nhiệm
Tận tâm - Hiến dâng - Đãi ngộ - Phát huy tiềm lực con người

Các giá trị cốt lõi này mang tính lâu dài, rất ít biến đổi và được coi như là những mục tiêu cao cả, cần vươn tới. Đây cũng chính là những chuẩn mực đạo đức chung định hướng cho các hoạt động của tất cả các thành viên trong PVFC.

- *Triết lý chung:*
Chuẩn mực đạo đức: *Hiến dâng – Khát vọng – Vươn tới thành công*
Cam kết kinh doanh: *Hợp tác - Bình đẳng – Cùng phát triển*
Cam kết nội bộ: *Tất cả vì Ngôi nhà chung PVFC*

Tổ chức, quản lý Công ty là nhiệm vụ trung tâm và có vai trò quyết định đối với việc thực hiện sứ mệnh và các mục tiêu lâu dài của PVFC. Triết lý chung là cơ sở để lựa chọn, đề xuất các biện pháp quản lý, củng cố một phong cách quản lý kinh doanh đặc thù của Công ty, là một phần trong phương thức hành động để thực hiện được sứ mệnh của mình.

2.2.3 Hành vi giao tiếp, ứng xử trong nội bộ DN

Tại PVFC, văn hóa doanh nghiệp luôn được ban lãnh đạo và tập thể CBCNV quan tâm và bồi đắp hàng ngày. Nói đến cách ứng xử của nhân viên trong nội bộ DN hay khi giao tiếp với khách hàng trước tiên phải nói đến Bộ "Quy ước văn hóa" ứng xử của nhân viên PVFC.

«Quy ước văn hóa» là thành quả của Ban lãnh đạo và tập thể cán bộ - nhân viên PVFC xây dựng lên, được phổ biến và thực hiện thống nhất trong toàn hệ thống. Về cách giao tiếp, ứng xử trong nội bộ DN Quy ước bao gồm các nội dung như sau:

- Quy ước văn hóa trong hội họp.

- Quy ước văn hoá trong tham dự các hoạt động ngoại khoá.
- Quy ước văn hoá trong ứng xử việc hiếu hỷ.
- Quy ước văn hóa ứng xử với Tổng Công ty.
- Quy ước văn hóa trong ứng xử với bản thân
- Quy ước văn hóa trong ứng xử với đồng nghiệp
- Quy ước văn hóa trong thực hiện công việc [20]

Thoạt qua, tất cả các hoạt động như hoạt động ngoại khóa, việc hiếu hỷ, ứng xử với bản thân…là những hoạt động không có liên quan đến hoạt động kinh doanh của Công ty. Nhưng những hoạt động đó là những yếu tố có ảnh hưởng rất lớn đến tâm tư, đời sống của CBCNV, yếu tố động quan trọng nhất quyết định đến hiệu quả hoạt động kinh doanh bền vững của Công ty.

Điểm nổi bật trong nội dung các quy ước văn hóa trên là đưa ra một phương cách ứng xử chung cho tất cả các thành viên trong Công ty không phân biệt là ai, làm gì hay tuổi tác bao nhiêu…Có thể nói các quy ước trên đều khuyến nghị các thành viên biết sống và làm việc có ý thức vì lợi ích chung, mình vì mọi người, *"Lấy đạo đức nghề nghiệp làm gốc trong thực thi nhiệm vụ", "Lịch lãm trong giao tiếp" và "đoàn kết, tôn trọng, giúp nhau cùng tiến với tinh thần* *"một con ngựa đau cả tàu bỏ cỏ", "nước nổi lo chi bèo chẳng nổi"***.**

Do vậy những quy ước văn hóa trên là hết sức cần thiết thể hiện đặc trưng trong việc tổ chức các hoạt động, sự kiện cũng như hình ảnh chuyên

nghiệp của Công ty đặc biệt là trong điều kiện cạnh tranh gay gắt giữa các tổ chức tài chính, ngân hàng không chỉ trong nước mà cả các đối thủ cạnh tranh lớn, giàu năng lực và kinh nghiệm đến từ các nước có nền kinh tế phát triển trong bối cảnh hội nhập kinh tế thế giới hiện nay.

2.2.4 Hành vi giao tiếp, ứng xử đối với khách hàng, xã hội

Quy ước văn hóa trong giao tiếp với khách hàng gồm các nội dung chính như:

- *Quy ước trong giao tiếp ứng xử với khách hàng/đối tác.*
- *Quy ước văn hóa trong chào hỏi, bắt tay.*
- *Quy ước trong sử dụng danh thiếp.*
- *Quy ước văn hóa trong giao tiếp qua điện thoại.*
- *Quy ước văn hóa ứng xử với xã hội [20].*

Nét đặc trưng trong văn hóa kinh doanh của PVFC được thể hiện như:

- Tôn trọng và luôn sẵn sàng hợp tác với khách hàng, bạn hàng.
- Phong cách làm việc chuyên nghiệp, sáng tạo, vươn lên mọi khó khăn.
- Tự tin, trung thực trong công việc, luôn mang lại niềm tin cho khách hàng.
- Trách nhiệm đối với công việc.[19]

Nhận thức được lĩnh vực hoạt động kinh doanh của Công ty là cung cấp dịch vụ trong nghành tài chính nên văn hóa ứng xử, giao tiếp của đội ngũ nhân viên đóng một vai trò hết sức quan trọng trong việc thu hút và tạo dựng niềm tin và lòng trung thành của khách hàng. Do đó ban lãnh đạo Công ty đã chú trọng nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng của nhân viên bằng các quy ước văn hóa trong giao tiếp, ứng xử cụ thể.

"Thực hiện đúng cam kết với khách hàng/ đối tác. Lắng nghe ý kiến, nhanh chóng giải quyết thắc mắc than phiền của khách hàng/ đối tác nhằm phục vụ một cách tốt nhất cho khách hàng/ đối tác".

"Chuẩn mực đạo đức: nhiệt tình, cởi mở, trung thực với thái độ hợp tác, giúp đỡ cao, trên cơ sở bình đẳng, cùng phát triển"[19]

2.2.5 Đánh giá chung về những kết quả và tồn tại trong hoạt động văn hóa DN tại Tổng công ty Tài chính Cổ phần Dầu khí VN

- ***Những kết quả về văn hóa DN mà Công ty đã đạt được:***

Trước hết, ban lãnh đạo Công ty đã nhận thức được tầm quan trọng của văn hóa DN và đã bắt tay vào việc xây dựng và phát triển văn hóa PVFC ngay từ những ngày đầu thành lập. Đến nay Công ty đã có được cho mình một hình ảnh và bản sắc văn hóa kinh doanh riêng, độc đáo.

Với tốc độ phát triển nhanh chóng và những kết quả kinh doanh đáng kể, PVFC đã thực hiện tốt sứ mệnh là "định chế tài chính xương sống của tập đoàn Dầu khí", thương hiệu PVFC đã trở nên nổi tiếng trong nghành ngân hàng tài chính trong nước và dần được biết đến trên thế giới.

Đội ngũ nhân viên đã nhận thức được và biết trân trọng các giá trị truyền thống và những cam kết chung của tổ chức, luôn tự hào được sống và làm việc dưới mái nhà chung PVFC. Qua những dịp lế hội, các hoạt động văn hóa, thể thao và hoạt động xã hội tập thể nhân viên đã có cơ hội giao lưu, hiểu biết và đoàn kết hơn tạo nên một sức mạnh tập thể gắn bó. Một đội ngũ nhân viên trẻ, chuyên nghiệp và sáng tạo dần được hình thành.

Công ty đã có những chính sách hỗ trợ cho nhân viên cả về tài chính và đào tạo nâng cao đời sống và trình độ chuyên môn làm việc bằng việc xây dựng riêng cho mình một trung tâm đào tạo. Từ đó đẩy mạnh công tác đánh giá và đào tạo nhân lực đáp ứng cho nhu cầu phát triển chiến lược của Công ty.

Với những yếu tố đó vị trí và năng lực cạnh tranh của Công ty được nâng cao, đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển không ngừng trong bối cảnh kinh tế thị trường hội nhập hiện nay.

- ***Những tồn tại trong hoạt động văn hóa DN tại Công ty:***

Tuy đã đạt được những kết quả đáng khích lệ và phát huy như trên, Công ty còn tồn tại một số vấn đề, yếu điểm cần phải khắc phục để phát triển hơn nữa văn hóa Công ty, mang lại nhiều lợi ích hơn cho hoạt động của DN.

Công ty chưa có triết lý kinh doanh và hệ giá trị cốt lõi được xây dựng một cách bài bản, hoàn chỉnh. Thực tế chứng minh rằng hầu hết các DN thành công đều có tập hợp các "niềm tin dẫn đạo" trong khi đó các DN có thành tích kém hơn nhiều thuộc một trong hai loại: Không có tập hợp niềm tin nhất quán nào hoặc có mục tiêu rõ ràng và được thảo luận rộng rãi nhưng chỉ là mục tiêu có thể lượng hóa được (mục tiêu tài chính) mà không có mục tiêu mang tính chất định tính. Triết lý kinh doanh được rất nhiều các công ty, tập đoàn lớn coi trọng và được xem là kim chỉ nam cho mọi chiến lược, chính sách của DN thống nhất mọi hành vi ứng xử của các thành viên trong nội bộ DN để hướng tới đạt được mục tiêu chung.

PVFC là thành viên của Tập đoàn Dầu khí Quốc gia VN nên đối tượng ưu tiên phục vụ từ ngày đầu thành lập chỉ tập trung vào phục vụ các Công ty, dự án trong cùng nghành Dầu khí thuộc Tập đoàn. Do đó Công ty ít phải chủ động cạnh tranh, tiếp thị quảng cáo tìm kiếm khách hàng. Chính điều đó vừa là một ưu thế nhưng cũng đồng thời là một điểm yếu đã làm cho Công ty không năng động, chủ động trong việc tìm kiếm khách hàng mở rộng thị trường và nâng cao năng lực cạnh tranh của mình đặc biệt là trong điều kiện hội nhập hiện nay. Đứng về mặt này Công ty còn những tồn tại cụ thể sau:

- Đội ngũ nhân viên làm việc còn mang nặng tính quan liêu, trì trệ và kém chuyên nghiệp.
- Chưa có văn hóa định hướng phục vụ khách hàng.

- Công ty chỉ mới quan tâm đến việc xây dựng và phát triển thương hiệu trong thời gian gần đây khi chuẩn bị IPO và niêm yết cổ phiếu trên sàn giao dịch. Nhưng hoạt động này còn yếu và thiếu tính chuyên nghiệp…

Về mặt nhân sự, tuy Công ty đã xây dựng được các bảng mô tả công việc của từng chức danh chi tiết song còn chưa xây dựng cơ chế và tiêu chuẩn trong tuyển dụng công khai và phù hợp với chức danh tuyển dụng. Công ty còn tuyển dụng nhân sự theo các mối quan hệ thân quen với người đang làm việc trong nội bộ Công ty. Điều này đã làm cho Công ty không tuyển được người lao động có trình độ cao và thật sự phù hợp. Chính điều này đã ảnh hưởng xấu đến môi trường làm việc cũng như chất lượng và hiệu quả công việc.

Bên cạnh đó hàng năm ban lãnh đạo và các nhà quản lý Công ty không trực tiếp tiến hành phỏng vấn và đánh giá lại nhân viên của mình. Điều này là rất quan trọng vì đây là dịp để nhân viên có cơ hội để trình bày quan điểm, nguyện vọng cũng như khó khăn và thuận lợi trong công việc của mình từ đó các nhà quản lý thấu hiểu và có những điều chỉnh cần thiết kịp thời. Đây cũng là dịp để nhìn lại kết quả làm việc của người lao động sau một năm để nhà quản lý có những hình thức khen thưởng tương xứng với công sức lao động của họ. Điều này giúp họ cảm thấy được quan tâm và đối xử công bằng từ đó kích thích tinh thần làm việc và có nhiều đòng góp mới cho tổ chức trong các năm tiếp theo.

CHƯƠNG 3

ĐỊNH HƯỚNG VÀ CÁC GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP Ở TỔNG CÔNG TY TÀI CHÍNH CỔ PHẦN DẦU KHÍ VIỆT NAM TRONG THỜI KỲ HỘI NHẬP

3.1 ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA TỔNG CÔNG TY TRONG THỜI GIAN TỚI

3.1.1 Định hướng phát triển:

- Mục tiêu cơ bản:

Tầm nhìn tăng trưởng - Cam kết vững chắc - Thành công tài chính

• Là Định chế Tài chính hàng đầu Việt Nam.

• Trở thành Tập đoàn Tài chính năm 2010

• Tối đa hóa lợi ích cho khách hàng, các cổ đông, là đối tác chiến lược, các nhà đầu tư, cùng đồng hành đi tới thành công.

Chiến lược phát triển Tổng công ty Tài chính cổ phần Dầu khí Việt nam đến năm 2015 và định hướng đến năm 2025. (Ban hành kèm theo Nghị quyết số 6054/NQ-DKVN ngày 10 tháng 10 năm 2007 của Hội đồng quản trị Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam):

*** Quan điểm và nguyên tắc phát triển**

- ***Quan điểm***

Phát triển Công ty Tài chính Dầu khí dựa trên cơ sở vị thế tài chính của ngành Dầu khí và phục vụ nhu cầu đầu tư phát triển Tập đoàn Dầu khí.

Phát triển Công ty Tài chính Dầu khí nhanh và bền vững với các sản phẩm dịch vụ đa dạng, trong đó sản phẩm đầu tư tài chính là sản phẩm nòng cốt.

- ***Nguyên tắc***

Phát triển Công ty Tài chính Dầu khí trên 4 nguyên tắc căn bản:
An toàn - Hiệu quả - Lành mạnh - Kiểm soát được rủi ro.

*** Mục tiêu chiến lược**

- ***Mục tiêu tổng quát***

Xây dựng Công ty Tài chính Dầu khí trở thành Tập đoàn tài chính hàng đầu tại Việt Nam. Đến năm 2015 Công ty Tài chính Dầu khí sẽ là Tập đoàn tài chính quan trọng nhất, là xương sống trong các định chế tài chính khác của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam, đáp ứng được tối đa nhu cầu vốn cho các dự án của Tập đoàn.

- ***Mục tiêu từng giai đoạn***

Giai đoạn 1: Từ 2007 - 2010

- Nhanh chóng hoàn thiện trở thành Tập đoàn Tài chính Dầu khí (PVFC)
- Tốc độ tăng trưởng bình quân trong tất cả các hoạt động đạt trên 30%/năm.

- Tỷ suất lợi nhuận trước thuế/Vốn điều lệ: 15 - 17 %.
- Tỷ lệ cổ tức/Vốn điều lệ: 7 - 9 %.
- Giá trị doanh nghiệp năm 2010 tương đương 3 tỷ USD.

Giai đoạn 2: Từ năm 2011 đến năm 2015

- PVFC trở thành Tập đoàn tài chính quan trọng nhất, là xương sống trong các định chế tài chính của Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam, tham gia hội nhập thành công.
- Vốn điều lệ năm 2015 tương đương 1 tỷ USD
- Tốc độ tăng trưởng bình quân trong tất cả các hoạt động là 10% - 20%/năm.
- Tỷ suất lợi nhuận trước thuế/Vốn điều lệ: 19 - 20 %.
- Tỷ lệ cổ tức/Vốn điều lệ: 10 - 11 %.
- Giá trị doanh nghiệp năm 2015 tương đương 5 tỷ USD.

Giai đoạn 3: Từ năm 2016 đến năm 2025

- Phát triển bền vững.
- Tốc độ tăng trưởng ổn định bình quân hàng năm đạt 5 - 10%/năm.
- Tỷ suất lợi nhuận trước thuế/Vốn điều lệ: 20 - 25%.
- Tỷ lệ cổ tức/Vốn điều lệ: 11 - 12 %.
- Giá trị doanh nghiệp đến năm 2025 tương đương 10 tỷ USD.

*** Định hướng triển khai**

Giai đoạn 2007 - 2010: Nhanh chóng hoàn thiện PVFC thành Tập đoàn Tài chính Dầu khí

- Tiếp tục giữ vững tốc độ tăng trưởng của các chỉ tiêu, hoàn thành các chỉ tiêu hoạt động giai đoạn 2007 - 2025.

- Hoàn thành các nhiệm vụ quan trọng xây dựng Tập đoàn Dầu khí theo phân công: Đổi mới doanh nghiệp; Đảm bảo thu xếp vốn tín dụng cho các dự án đầu tư trong ngành;

- Hoàn thiện bộ máy tổ chức và cơ cấu bộ máy điều hành Công ty:

- Hoàn thành việc xây dựng mô hình tổ chức và hoạt động gắn với triển khai các nhiệm vụ chiến lược và phù hợp với yêu cầu thị trường, tổ chức khoa học hợp lý theo mô hình Tập đoàn tài chính.

- *Về mạng lưới hoạt động:*

- Hoàn thành cơ bản việc thành lập các Chi nhánh và công ty con: Hoàn thành việc thành lập mới 18 Chi nhánh trong nước, 1- 2 Chi nhánh tại nước ngoài (Hồng Kông – Singapo), 3 Công ty tài chính khu vực Bắc, Trung, Nam. Hoàn thành việc thành lập 5 công ty con (Công ty cổ phần quản lý quỹ đầu tư Tài chính Dầu khí, Công ty cổ phần đầu tư và tư vấn tài chính Dầu khí, Công ty cổ phần Chứng khoán Tài chính Dầu khí, Công ty cổ phần Bất động sản Tài chính Dầu khí, Công ty truyền thông Tài chính Dầu khí). Thành lập mới, mua hoặc đầu tư cổ phần vào các ngân hàng, Công ty tài chính, Công ty chứng khoán, Công ty cho thuê tài chính...

- Chuẩn hoá hoạt động của các phòng giao dịch, chi nhánh.

- *Về nhân sự:*

- Có đủ bộ máy lãnh đạo từ cấp trưởng phòng trở lên;

- Tuyển dụng đủ các vị trí quản lý, kinh doanh chủ chốt;

- Tuyển dụng, đào tạo cán bộ theo chương trình có mục tiêu để hình thành đội ngũ chuyên gia cho Công ty.

- Chuẩn bị các điều kiện cơ sở vật chất và các điều kiện khác để hội nhập:

+ Hoàn thiện hệ thống các văn bản quản lý của Công ty, gồm các quy định, quy chế và quy trình nghiệp vụ. Chuẩn hoá các nghiệp vụ.

+ Xây dựng mới hệ thống công nghệ thông tin đáp ứng yêu cầu phát triển của Công ty.

+ Về trụ sở: Triển khai xây dựng trụ sở Công ty tại Hà Nội, Chi nhánh Đà Nẵng, TP. Hồ Chí Minh, Vũng Tàu, Hải Phòng, Cần Thơ với tên gọi là các Trung tâm tài chính Dầu khí.

Giai đoạn 2011 - 2015: Giai đoạn tăng tốc

- Nâng cao chất lượng hệ thống PVFC.
- Tích cực tham gia cổ phần vào các đơn vị hoạt động trong lĩnh vực ngân hàng, bảo hiểm, quỹ đầu tư và các đơn vị thuộc lĩnh vực khuyến khích của Chính phủ…
- Thành lập thêm 2 chi nhánh ở nước ngoài (London, New York).
- Đẩy mạnh hoạt động trên thị trường tài chính quốc tế và mở rộng quan hệ đối ngoại, tham gia hoạt động trên các thị trường tài chính lớn: Châu Á, Châu Âu, Châu Mỹ.
- Thực hiện các thủ tục tăng vốn điều lệ của Công ty theo lộ trình, đảm bảo đến năm 2015 vốn điều lệ của Công ty tương đương 1 tỷ USD.
- Hoàn thành các chỉ tiêu hoạt động giai đoạn 2007 – 2025.

Giai đoạn 2016 - 2025: Giai đoạn phát triển bền vững

- Phát triển bền vững theo định hướng chiến lược.
- Hoàn thành các chỉ tiêu giai đoạn 2016 - 2025.

3.1.2 Vai trò của văn hóa DN trong việc thực hiện các mục tiêu và định hướng phát triển của PVFC:

Như ta đã biết ngày nay các DN không chỉ cạnh tranh nhau về vốn, tài sản hay công nghệ mà còn cạnh tranh với nhau cả bằng tiềm lực con người và văn hóa DN của mình. Để thực hiện được mục tiêu cơ bản trở thành Tập đoàn tài chính và Định chế Tài chính hàng đầu tới năm 2010, văn hóa DN giúp các

nhà lãnh đạo PVFC nâng cao được năng lực cạnh tranh của Công ty đối phó với nhiều thử thách mới trong điều kiện hội nhập sâu rộng hiện nay và cả trong tương lai. Bên cạnh việc tiếp tục tăng trưởng các chỉ tiêu kinh tế tài chính, VHDN sẽ đem lại cho Công ty một nguồn nhân lực có trình độ, đoàn kết và gắn bó lâu dài với Công ty. Đáp ứng được nhu cầu nhân lực để phục vụ cho việc mở rộng và phát triển mạng lưới Công ty và quan hệ với đối tác không chỉ trong nước mà còn vươn ra thế giới. VHDN như một thứ keo kết dính làm cho toàn hệ thống Công ty gắn bó với nhau một cách chặt chẽ tăng cường sức mạnh tập thể giúp cho Công ty phát triển một cách bền vững.

VHDN đem lại cho Công ty một tầm nhìn, một triết lý hoạt động của DN. Từ đó dựa vào những giá trị cốt lõi, phong cách quản lý và các nguyên tắc ứng xử Công ty sẽ biết được phương thức hành động của mình như thế nào để đạt được các mục tiêu cơ bản đã đề ra. Có thể nói mục tiêu là đích còn các yếu tố văn hóa cùng với các nguồn lực sẽ là con đường đi và cái cách của DN để đến được cái đích đó. VHDN sẽ nâng cao tính chuyên nghiệp trong hoạt động và tạo ra cho PVFC một phong cách, bản sắc kinh doanh khác biệt so với các DN khác.

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay, các ngân hàng nói chung và PVFC nói riêng phải nâng cao năng lực cạnh tranh của mình vượt qua nhiều thử thách để đạt được các chỉ tiêu, kế hoạch kinh doanh đề ra. Trên chặng đường đầy gian nan đó, VHDN sẽ là những giá trị, niềm tin dẫn đạo giúp cho Công ty vững bước đi lên để đạt được đến đích cuối cùng của mình.

3.2 NHỮNG GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NHẰM PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP Ở TỔNG CÔNG TY TÀI CHÍNH CỔ PHẦN DẦU KHÍ VIỆT NAM

3.2.1 Những giải pháp đối với Tổng công ty:

3.2.1.1 Ban lãnh đạo Công ty phải là thành phần tích cực, yếu tố quyết định trong việc tạo lập và phát triển văn hóa DN

Trong mọi trường hợp và thời điểm thì Ban lãnh đạo Công ty luôn luôn là thành phần quan trọng và yếu tố tích cực nhất có ý nghĩa quyết định đến văn hóa DN của Công ty.

Trước hết Ban lãnh đạo Công ty cần duy trì và phát huy các hoạt động, phong trào cũng như các yếu tố văn hóa DN của Công ty. Ban lãnh đạo có vai trò là chủ thể sáng lập, đề ra các chính sách, chiến lược và mục tiêu chung cho DN trong từng giai đoạn, từng thời kỳ phát triển của DN. Chính Ban lãnh đạo Công ty cũng là người quyết định điều chỉnh, xây dựng chính sách, mục tiêu chiến lược mới cho DN khi các chính sách mục tiêu chiến lược cũ không còn phù hợp với DN nữa.

Các chính sách, định hướng chiến lược đúng đắn sẽ kích thích phát triển văn hóa trong DN và ngược lại.

Để các chính sách, kế hoạch Công ty đi vào đới sống thực tế, Ban lãnh đạo Công ty không chỉ là người hô hào nhân viên thực hiện mà còn là tấm gương đi đầu gương mẫu thực hiện trong mọi lúc, mọi nơi. Chính những điều đó mới khuyến khích được nhân viên cảm phục và tự giác thực hiện theo. Từ đó DN mới thực hiện được thành công các kế hoạch chiến lược đề ra.

Mặt khác Ban lãnh đạo công ty cũng thường xuyên công khai các mục tiêu phấn đấu hay những khó khăn hiện tại của Công ty trong toàn hệ thống và lắng nghe ý kiến đóng góp, đánh giá của nhân viên kể cả về lãnh đạo của mình. Điều này làm cho nhân viên Công ty sẽ cảm thấy mình cũng có giá trị, được lắng nghe và có ý thức tích cực làm chủ công việc, từ đó có nhiều lao động sáng tạo cải tiến đóng góp cho Công ty.

Nhân lực là tài sản quan trọng nhất đối với một công ty cung cấp dịch vụ như PVFC, do vậy Công ty phải có chế độ tuyển chọn và trọng dụng người tài đặc biệt là những vị trí cao như quản lý. Ban lãnh đạo là người chủ động đề ra các chính sách đào tạo phát triển nhân viên sao cho Công ty phải đem đến được cho khách hàng những dịch vụ trên cả sự mong đợi của khách hàng hay những sản phẩm mới mà chưa có đối thủ nào cung cấp trên thị trường.

3.2.1.2 Xây dựng các giá trị cốt lõi và nâng tầm ảnh hưởng của hệ thống giá trị này cả trong và ngoài Công ty

Hệ thống các giá trị là một phần rất cơ bản của triết lý kinh doanh của các DN. Cùng với các biện pháp và phong cách quản lý DN tạo nên phương thức hành động trong việc thực hiện được sứ mệnh của DN. Nó trả lời cho câu hỏi DN sẽ thực hiện sứ mệnh và đạt tới các mục tiêu của nó như thế nào? Bằng những nguồn lực và những phương tiện gì? Do vậy các giá trị cốt lõi là một nội dung rất quan trọng được coi là các niềm tin căn bản hay linh hồn của DN, định hướng cho các hoạt động của DN. Đối với các Công ty lớn của VN hay nước ngoài thì đều có hệ giá trị thể hiện tầm nhìn và phong cách kinh doanh của các nhà quản lý DN đó và được đăng tải ở vị trí ưu tiên dễ thấy ngay tại trang chủ hay các ấn phẩm giới thiệu về Công ty. Những giá trị này rất ít thay đổi và được các công ty truyền đạt gắn liền với sự tồn tại của DN hay sản phẩm của họ. Chúng phải được tất cả nhân viên nội bộ thầm nhuần và là kim chỉ nam cho mọi chính sách, chiến lược hoạt động của DN.

- Đối với hệ giá trị cốt lõi của PVFC là:

Đoàn kết - Tương trợ - Hợp tác - Cùng phát triển
Năng động - Sáng tạo - Chuyên nghiệp - Hiệu quả
Tự tin - Dám nghĩ - Dám làm - Dám chịu trách nhiệm
Tận tâm - Hiến dâng - Đãi ngộ - Phát huy tiềm lực con người

Một trong những điểm hạn chế về hệ giá trị cốt lõi của PVFC là có nội dung quá dài, không tập trung. Do đó gây khó khăn cho DN khi dựa vào các giá trị cốt lõi đó để định hướng các nội quy, chính sách và chiến lược hành động cho DN. Điều đó cũng gây cho chính tập thể các lãnh đạo và CBCNV của Công ty khó nhớ và thực hiện theo chứ chưa nói đến người bên ngoài Công ty.

Ví dụ: Đối với Hãng mỹ phẩm Thụy Điển nổi tiếng là **Oriflame** chỉ bán hàng nhờ hệ thống nhân viên đi giới thiệu sản phẩm đến từng người tiêu dùng cuối cùng, các gía trị cốt lõi bao gồm:

- Đoàn kết *(Togetherness)*
- Tinh thần *(Spirit)*
- Nhiệt huyết *(Passion).*

Rõ ràng là hệ giá trị cốt lõi này đã được xây dựng trên thực tế hoạt động kinh doanh đặc thù của Hãng. Có tác dụng rất to lớn trong việc khích lệ tinh thần làm việc của nhân viên và đã giúp cho Hãng đạt được nhiều thành quả như ngày nay.

- Hay hệ giá trị cốt lõi của Công ty công nghệ số một VN là FPT bao gồm:

- Đồng đội - Hiền tài - Sáng tạo [31].
- Dân chủ - Trong sạch

Hệ giá trị trên của PVFC có quá nhiều từ có ý nghĩa gần tương đồng với nhau nên dài và gây khó nhớ, không đạt hiệu quả cao trong việc truyền đạt giá trị cả trong và ngoài Công ty. Dựa vào đặc thù kinh doanh và bản sắc văn hóa riêng có của mình, Công ty nên chọn một số từ thực sự có ý nghĩa, cô đọng nhất và không quá trừu tượng làm cốt lõi ví dụ như sau:

Đoàn kết.
Năng động.

Tự tin.
Tận tâm
Phát huy tiềm lực con người

Bên cạnh đó việc quảng bá, truyền đạt các giá trị này cần phải được tăng cường hơn nữa không chỉ dừng lại ở phạm vi nội bộ mà phải được giới thiệu rộng rãi tới cả bên ngoài đặc biệt là các khách hàng, đối tác của Công ty. Phải làm cho các giá trị này thấm nhuần vào từng nhân viên làm việc trong Công ty, tác động tích cực đến mọi cách nghĩ và ứng xử của con người PVFC trước mọi hoạt động bên trong và ngoài DN.

3.2.1.3 Tăng cường các hoạt động quảng cáo nâng cao hình ảnh, thương hiệu trên thị trường

Một trong những điểm khác biệt của PVFC đối với các tổ chức tín dụng, ngân hàng khác ở chỗ PVFC là Công ty thành viên của Tập đoàn Dầu khí Quốc gia. Do vậy ngoài những ưu ái của Tập đoàn về vốn và các dự án của Tập đoàn thì PVFC chủ yếu phục vụ cho các công ty thành viên khác cùng trong nghành Dầu khí. Do vậy phải nói rằng thị trường và đối tượng khách hàng của Công ty còn bị hạn chế, Công ty chưa chủ động quảng cáo thương hiệu để thu hút khách hàng mở rộng thị trường, năng lực cạnh tranh của Công ty còn yếu kém so với mặt bằng chung trên thị trường tín dụng ngân hàng. Một trong những yếu tố đó là Công ty chưa chú trọng xây dựng thương hiệu khẩu hiệu và logo cho mình. Chỉ kể từ khi Công ty chuẩn bị chuyển sang mô hình cổ phần hóa thì những hoạt động này mới được chú trọng.

Ngày nay ai cũng biết việc các DN bỏ ra một khoản chi phí rất lớn để quảng cáo cho thương hiệu và sản phẩm của mình là điều rất cần thiết. Tất nhiên là khoản chi phí này đến đâu còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố như ngân sách Công ty, loại hình sản phẩm, phương thức quảng cáo và mục tiêu của DN…Khoản chi phí nay có thể được coi là một khoản đầu tư vì từ đó thị

trường nhanh chóng biết đến giá trị của sản phẩm. Từ đó doanh thu và lợi nhuận của Công ty tăng lên. Ở thị trường Việt nam điều này đã được rất nhiều đơn vị thực hiện thành công như các sản phẩm mì ăn liền Omachi của hãng thực phẩm Chinsu, nước xả vải Comfort của hãng Unilever, ngân hàng TMCP Á châu ACB, ngân hàng TMCP Nhà Habubank…

Do vậy để thực hiện được các mục tiêu chiến lược định hướng dài hạn, mở rộng qui mô để có thể trở thành một tập đoàn tài chính Công ty phải tăng cường các hoạt động khuếch trương hình ảnh, thương hiệu, khẩu hiệu của mình trên thị trường, nhấn mạnh được những điểm mạnh của các sản phẩm và dịch vụ của mình đến với đông đảo khách hàng.

3.2.1.4 Xây dựng khẩu hiệu, giá trị, niềm tin dẫn đạo định hướng cho mọi hoạt động nội bộ DN

Về khẩu hiệu hay còn gọi là "slogan" là một tài sản vô hình rất quan trọng trong chiến lược xây dựng thương hiệu của các DN. Nó luôn đi kèm với logo của các DN nhằm tạo ra một dấu ấn riêng biệt trong tâm trí khách hàng. Khẩu hiệu còn thể hiện triết lý kinh doanh ngắn gọn hay một cam kết hay đơn giản chỉ là thể hiện một phong cách của DN. Ở PVFC với khẩu hiệu là ***"Niềm tin mới của sự phát triển"*** thể hiện một cam kết cùng phát triển đối với khách hàng. Tuy nhiên đây là một khẩu hiệu dài, khó nhớ. Hơn nữa khẩu hiệu này tương đối chung chung, trừu tượng cần được rút ngắn gọn lại và cụ thể hơn. Tâm lý gửi tiền các cá nhân hay tổ chức ai cũng muốn phải gửi vào nơi nào ưu tiên số một là an toàn và tin cậy. Ví dụ đối với Ngân hàng TMCP Quân đội có khẩu hiệu là *"Vững vàng, tin cậy"*, Ngân hàng VP Bank là *"Cuộc sống mới"*, Ngân hàng Habubank là *"Giá trị tích lũy niềm tin"*…Do vậy rõ ràng là so với các ngân hàng khác thì khẩu hiệu trên của PVFC chưa nói lên được điều đó hay chưa đánh trúng vào tâm lý người tiêu dùng.

Khẩu hiệu có tác dụng làm cho toàn bộ nhân viên thấm nhuần tư tưởng, giá trị mà DN đã lựa chọn, xây dựng và phát triển. Nhiều khẩu hiệu nhìn vào đó người ta đã có thể cảm nhận được một phần văn hóa của DN là gì. Nó thể hiện tính cách triết lý kinh doanh của chủ DN.

Ở PVFC, chỉ có các mục tiêu hữu hình qua các con số là được coi trọng và lấy làm thước đo hiệu quả. Công ty còn chưa có các chỉ tiêu định tính hay niềm tin dẫn đạo. Các niềm tin này làm cho nhân viên nhận thấy mục tiêu về lợi ích vật chất chỉ là mục tiêu trước mắt còn thực hiện được sứ mệnh và nâng cao giá trị DN mới là mục tiêu dài hạn bảo đảm cho sự ổn định và phát triển bền vững của Công ty.

3.2.1.5 Có cơ chế chính sách tuyển dụng, đào tạo và trọng dụng người tài. Tạo điều kiện làm việc và phát triển công bằng.

Một trong những tài sản lớn nhất đối với mọi DN đó là con người. Đặc biệt đối với một công ty chuyên cung cấp dịch vụ về tài chính như PVFC thì đây là một trong những yếu tố hàng đầu quyết định sự thành công của Công ty.

Tuy nhiên, hiện nay Công ty chưa thực sự chú trọng đến công tác tuyển dụng và lựa chọn người lao động có trình độ cao và có kinh nghiệm. Công ty không công bố nhu cầu tuyển dụng rộng rãi trên các phương tiện truyền thông cũng như không đưa ra tiêu chí tuyển chọn chi tiết phù hợp cho từng chức danh. Việc tuyển dụng nhiều lúc còn dựa trên mối quan hệ thân thuộc, giúp đỡ.

Trong quá trình làm việc Công ty không có chế độ đặc biệt trong việc trọng dụng thu hút nhân tài. Các chế độ này có thể là vật chất như tiền lương, thưởng hay phi vật chất khác. Ngày nay việc cạnh tranh nhân lực thường xuyên diễn ra rất phổ biến. Nếu như Công ty không có chế độ trọng dụng

nhân tài thì rất dễ sẽ bị đối thủ cạnh tranh kéo sang mời làm việc với mức thù lao và vị trí công việc hấp dẫn hơn.

Bên cạnh đó Công ty cần phải thường xuyên khảo sát trình độ và khả năng đáp ứng công việc của nhân viên trong Công ty. Cũng như nhu cầu bồi dưỡng kiến thức hay kinh nghiệm thực tế lĩnh vực công việc họ đang làm. Qua đó Công ty thiết kế các khóa học đào tạo cho phù hợp và kịp thời nhằm bồi dưỡng đội ngũ lao động Công ty đáp ứng được yêu cầu công việc và phát triển được nghề nghiệp của nhân viên.

Một việc nữa là Ban lãnh đạo Công ty phải tạo môi trường làm việc công bằng cho tất cả mọi người. Nơi mà ở đó tất cả mọi người đều có cơ hội làm việc và phát triển như nhau. Tất cả mọi người đều cảm thấy đang được làm việc trong một môi trường công bằng.

3.2.1.6 Cần nâng cao tinh thần, thái độ phục vụ của đội ngũ nhân viên và chất lượng phục vụ khách hàng.

Với sự cạnh tranh gay gắt hiện nay giữa các ngân hàng đặc biệt là sự ra đời của nhiều ngân hàng mới như Ngân hàng Tiên Phong, Ngân hàng Liên Việt, Ngân hàng Bảo Việt…và nhiều ngân hàng tên tuổi khác của nước ngoài, để giữ vững được thi trường và thương hiệu của mình bên cạnh việc phải tìm kiếm các sản phẩm, dịch vụ mới thì việc nâng cao chất lượng phục vụ của đội ngũ nhân viên là tối quan trọng đặc biệt là đội ngũ nhân viên thường xuyên tiếp xúc, giao dịch với khách hàng. Rõ ràng là trong thời buổi khách hàng có quá nhiều sự lựa chọn như hiện nay ở đâu có sản phẩm phù hợp và dịch vụ tốt nhất thì chắc chắn sẽ thu hút được khách hàng.

Đối với Tổng Công ty Tài chính cổ phần Dầu khí VN – PVFC, do mới chuyển sang hoạt động theo mô hình Tổng công ty cổ phần với 78% vốn Nhà nước từ tháng 03/2008 nên phải nói rằng hệ thống bộ máy hoạt động và lề lối

làm việc của cán bộ nhân viên vẫn mang nặng tính phụ thuộc, quan liêu, trì trệ. Phần lớn đội ngũ nhân viên còn chưa thực sự chú trọng quan tâm, chăm sóc khách hàng, không có thái độ cầu thị và kém chuyên nghiệp. Do đó trong giai đoạn hội nhập với nhiều thách thức như hiện nay, việc nâng cao tinh thần, thái độ phục vụ của đội ngũ nhân viên và chất lượng phục vụ khách hàng là một trong những giải pháp có thể coi là hữu ích và cấp thiết nhất trong việc xây dựng hình ảnh và thương hiệu của mình trong lòng khách hàng, phát triển văn hóa DN cho Tổng công ty.

Để thực hiện giải pháp này, trước hết Công ty phải xây dựng được một chính sách dịch vụ khách hàng phù hợp, cụ thể. Có cơ chế thưởng phạt, khuyến khích tác động nhân viên làm việc với tinh thần phục vụ khách hàng hơn nữa. Bên cạnh đó phải nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng nhân sự và có cơ chế đào tạo thường xuyên với việc thiết kế các khóa học phù hợp và hiệu quả vừa dảm bảo được công việc, thời gian nghỉ ngơi của nhân viên và nâng cao được các kiến thức, kỹ năng phục vụ tốt cho công việc.

3.2.1.7 Xây dựng và thiết kế văn phòng làm việc độc đáo, thể hiện rõ bản sắc, tôn chỉ hoạt động.

Hiện nay Công ty chưa sở hữu trụ sở văn phòng làm việc của mình mà trụ sở hiện tại phải đi thuê. Do đó một trong những mục tiêu của Công ty ngay trong năm 2008 là phải hoàn thành việc xây dựng trụ sở chính ở Hà Nội và đảm bảo văn phòng làm việc ổn định cho các chi nhánh. Văn phòng làm việc sẽ là hình ảnh đầu tiên gây ấn tượng cho khách hàng đến làm việc. Đây chính là một trong những yếu tố văn hóa của Công ty. Việc thiết kế và xây dựng trụ sở văn phòng đẹp, hợp lý, có vị trí thuận lợi cho khách hàng hay không sẽ ảnh hưởng rất nhiều đến tâm lý của khách hàng và chính đội ngũ cán bộ nhân viên làm việc trong Công ty. Do đó xây dựng trụ sở văn phòng

Công ty sao cho ngoài việc đảm bảo các yếu tố trên còn phải thể hiện được phong cách, triết lý hay văn hóa kinh doanh của Công ty. Điều đó làm cho cam kết phục vụ khách hàng của Công ty một lần nữa được khẳng định.

3.2.2 Những kiến nghị đối với Nhà nước:

Có thể thấy rõ: văn hoá doanh nghiệp bao gồm các yếu tố pháp luật và đạo đức. Văn hoá doanh nghiệp không thể hình thành một cách tự phát mà phải được hình thành thông qua nhiều hoạt động của bản thân mỗi doanh nghiệp, mỗi doanh nhân, của Nhà nước và các tổ chức xã hội. Thực tiễn cho thấy hệ thống thể chế, đặc biệt là thể chế chính trị, thể chế kinh tế, thể chế hành chính, thể chế văn hoá tác động rất sâu sắc đến việc hình thành và hoàn thiện văn hoá doanh nghiệp.

3.2.2.1 Hoàn thiện hệ thống pháp luật và các thể chế

Trong mọi nền kinh tế hệ thống pháp luật luôn là một yếu tố quan trọng nhất đối với sự hoạt động và phát triển của các thành phần kinh tế. Hệ thống pháp luật có tính định hướng cho sụ hoạt động tích cực của các DN phù hợp với các chính sách, chủ trương đường lối của Đảng và Nhà nước. Hệ thống pháp luật phần nào là thước đo phản ánh truyền thống kinh doanh và sự văn minh của xã hội. Nếu hệ thống pháp luật đầy đủ, văn minh sẽ kích thích các thành phần kinh tế hoạt động và phát triển ngược lại nó sẽ có tác động kìm hãm sự phát triển của các DN. Khơi dậy tinh thần kinh doanh trong nhân dân, khuyến khích mọi người, mọi thành phần kinh tế cùng hăng hái tìm cách làm giầu cho mình và cho đất nước. Xoá bỏ quan niệm cho kinh doanh là xấu, coi thường thương mại, chỉ coi trọng quan chức, không coi trọng thậm chí đố kỵ doanh nhân cũng phải được thể hiện rõ ràng trong hệ thống văn bản pháp luật của Nhà nước.

Trong thực tế, trải qua những năm đổi mới, bằng thể nghiệm của bản thân cũng như của mỗi gia đình, ngày nay, nhân dân ta đã thấy rõ việc chuyển đổi từ kế hoạch hoá tập trung sang thể chế kinh tế thị trường là tất yếu; thái độ của dân chúng đối với kinh tế thị trường là thái độ thiện cảm. Vấn đề còn lại là các cơ quan Nhà nước phải tiếp tục thay đổi tư duy quản lý, đề xuất những chủ trương, chính sách quản lý đủ mạnh để khuyến khích hơn nữa tinh thần kinh doanh trong các thành phần kinh tế, tạo môi trường thuận lợi về thể chế và tâm lý xã hội cho sự phát triển kinh tế tư nhân, xoá bỏ sự phân biệt đối xử đối với kinh tế tư nhân kể cả trong tư duy cũng như trong các chủ trương, chính sách cụ thể.

Hệ thống pháp luật không chỉ có tác dụng điều chỉnh các mối quan hệ xã hội mà còn hướng các DN có đạo đức và văn hóa trong kinh doanh hướng các DN đi đúng hướng đạt các mục tiêu kinh tế văn hóa xã hội. Hệ thống pháp luật phải được xây dựng đầy đủ và rõ ràng trong đó yếu tố minh bạch có vai trò hết sức quan trọng. Đây là yêu cầu cấp thiết hiện nay đối với hệ thống pháp luật Việt nam.

Các thể chế phải khuyến khích mọi thành phần kinh tế, khắc phục phân biệt đối xử, bảo đảm cho các thành phần kinh tế hợp tác và cạnh tranh bình đẳng trong khuôn khổ luật pháp; khắc phục tình trạng biến độc quyền nhà nước thành độc quyền doanh nghiệp, tạo ra cạnh tranh không bình đẳng đem lại những khoản lợi nhuận không do tài năng kinh doanh của doanh nghiệp mà do vị thế độc quyền mang lại, những điểm dẫn đến triệt tiêu văn hoá doanh nghiệp. Điều cấp bách là Nhà nước phải có các qui phạm pháp luật về khuyến khích cạnh tranh hợp pháp, kiểm soát và hạn chế độc quyền.

3.2.2.2 Định hướng, khuyến khích các DN hoạt động có bản sắc kinh doanh độc đáo phù hợp thuần phong, mỹ tục truyền thống dân tộc

Trong quá trình nền kinh tế thế giới đang có xu hướng toàn cầu hóa như hiện nay, các DN VN cũng không nằm ngoài xu hướng đó. Để hòa nhập nhưng không hòa tan, các DNVN phải biết giữ gìn bản sắc văn hóa kinh doanh và tính cách, truyền thống riêng của mình. Làm sao để khi các bạn hàng đối tác nước ngoài làm ăn với chúng ta luôn có thể nhận ra họ đang làm ăn với một đối tác giàu truyền thống văn hóa đạo đức - Việt Nam. Chính điều này cũng làm tăng hình ảnh và khả năng cạnh tranh của DNVN trên thị trường quốc tế trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay.

Dù cho bạn đang làm chính trị, khoa học, nghệ thuật hay kinh doanh trong các lĩnh vực khác nhau thì mục đích cuối cùng vẫn phải là phục vụ cho sự phát triển con người, gắn mục tiêu hoạt động DN đi liền với mục tiêu phát triển đời sống xã hội. Làm cho DN thấy rằng để đạt được mục tiêu lợi nhuận phải nhất thiết có đạo đức và phát triển yếu tố con người. Nếu DN hoạt động chỉ chạy theo yếu tố lợi nhuận, đặt mục tiêu lợi nhuận lên cao nhất mà không quan tâm đến yếu tố con người thì trước sau DN đó cũng sẽ bị đào thải, không đạt được mục tiêu lợi nhuận đó của mình.

Chính phủ cần tiếp tục hoàn chỉnh hệ thống thể chế kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa nhằm tạo lập đồng bộ các yếu tố của thị trường, từng bước hình thành thể chế kinh tế thị trường phù hợp với đặc điểm nước ta, ngoài những thành công trong kinh doanh các DN phải biết đóng góp cho xã hội qua các việc làm từ thiện, nhân đạo hay biết bảo vệ môi trường, nâng cao lòng tự hào tự tôn dân tộc của các doanh nhân Việt trong kinh doanh.

Để thực hiện giải pháp này Chính phủ phải thường xuyên có các giải thưởng, tôn vinh các DN có thương hiệu Việt mạnh và có các đóng góp lớn cho cộng đồng, xã hội

Một trong những thách thức lớn nhất đối với các DNVN khi Việt nam gia nhập Tổ chức Thương mại thế giới WTO đó là các DNVN không chỉ phải cạnh tranh nội bộ với nhau nữa mà còn phải cạnh tranh với rất nhiều đối thủ, những Tập đoàn, công ty lớn đến từ các nước khác nhau trên thế giới. Trong khi các DNVN vừa yếu kém về vốn về công nghệ và kinh nghiệm thương trường so với các đối thủ. Một trong những điểm yếu lớn nhất của các DNVN là còn chưa chú trọng đến việc nâng cao hình ảnh, thương hiệu của mình trên thị trường-một tài sản vô cùng lớn của DN. Hiện nay nhiều Bộ ban nghành hay các cơ quan trung ương đã có nhiều cuộc bình chọn và trao giải thưởng cho các DN, sản phẩm có thương hiệu mạnh có nhiều đóng góp cho xã hội.

Hoạt động này là rất cần thiết và cần được duy trì thường xuyên nhằm tôn vinh và khuyến khích các DN có nhiều sáng tạo cải tiến trong hoạt động đóng góp cho xã hội. Thông qua những giải thưởng này sẽ nâng cao lòng tự hào tự tôn dân tộc trong kinh doanh, tôn vinh các DN cũng như giới doanh nhân, các DN thấy rõ hơn trách nhiệm chính trị xã hội của mình bên cạnh mục tiêu lợi nhuận thông thường. Qua đó các DN nhận thức được tầm quan trọng của thương hiệu, khẩu hiệu và chú trọng xây dựng và phát triển tài sản vô hình này – một trong những yếu tố của văn hóa DN.

3.2.2.3 Thường xuyên tạo cơ hội tiếp xúc, trao đổi và lắng nghe ý kiến các DN.

Để cấu trúc thượng tầng và hạ tầng phát triển đồng bộ, Chính phủ nắm bắt được tình hình hoạt động của các DN trên cơ sở đó có những chính sách cơ chế đồng bộ thống nhất, Chính phủ và các DN phải thường xuyên trao đổi tiếp xúc và lắng nghe ý kiến của nhau. Cũng từ đó các DN có cơ hội để trình bày ý kiến nguyện vọng lên Chính phủ và Chính phủ có những chương trình hành động, chính sách điều chỉnh cho phù hợp với đời sống của các DN.

Phát triển một cách thường xuyên, định kỳ các cuộc tiếp xúc trực tiếp giữa cơ quan nhà nước với doanh nghiệp, để cùng trao đổi ý kiến về việc thực hiện các cơ chế, chính sách, qua đó doanh nghiệp hiểu thêm nội dung các cơ chế, chính sách và cơ quan Nhà nước cũng nghe được tâm tư, nguyện vọng của doanh nghiệp, nắm thêm thực tế giúp cho việc hoạch định chính sách được sát thực tế hơn. Các cơ quan Nhà nước cần tạo thói quen làm việc với hiệp hội doanh nghiệp, tôn trọng các quyền của Hiệp hội, lắng nghe và giải quyết đúng pháp luật những kiến nghị của Hiệp hội doanh nghiệp. Đây cũng chính là một nội dung quan trọng trong văn hoá quản lý.

KẾT LUẬN

Trong thời gian gần đây các hiện tượng gian lận trong thương mại và các hành vi kinh doanh gây hủy hoại đến môi trường xảy ra ngày càng nhiều khiến dư luận giật mình và hết sức phẫn nộ… Để xử lý được những hiện tượng này thì liệu chỉ dùng luật pháp và các biện pháp xử phạt hành chính có hết được chăng? Vấn đề tận gốc là cái đạo đức, văn hóa của người kinh doanh cần phải được thức tỉnh.

Với phạm vi ba chương của luận văn đến đây đề tài này có thể chốt lại có những vấn đề cốt lõi sau:

Thứ nhất, văn hóa doanh nghiệp là một yếu tố rất phổ biến trong hoạt động kinh doanh và được vận dụng rất thành công ở các công ty lớn trên thế giới. Nó có thể được xem là thứ tài sản vô hình thiết yếu mang lại nhiều lợi ích và sự phát triển lâu dài cho các DN. Tuy nhiên các DNVN vẫn chưa chú trọng trong việc xây dựng và phát triển văn hóa DN để nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững cho DN đặc biệt là trong thời kỳ hội nhập hiện nay. Đó cũng chính là lý do vì sao văn hóa DN là chủ đề ngày càng được các nhà kinh doanh Việt Nam quan tâm hơn.

Thứ hai, đưa ra cơ sở hệ thống lý luận chung về văn hóa doanh nghiệp bao gồm các cách nhìn về văn hóa doanh nghiệp, nội dung chính của văn hóa doanh nghiệp, mục tiêu và lợi ích xây dựng văn hóa DN...

Thứ ba, giới thiệu chung về Tổng công ty Tài chính cổ phần Dầu khí VN. Đi sâu nghiên cứu phân tích và đánh giá thực trạng tình hình xây dựng và phát triển văn hóa DN tại Tổng công ty. Tìm ra những điểm mạnh, yếu,

những kết quả và hạn chế còn tồn tại trong công tác phát triển văn hóa DN tại Tổng công ty Tài chính cổ phần Dầu khí VN.

Thứ tư, mặc dù đã đạt được nhiều kết quả nhất định trong kinh doanh và xây dựng văn hóa DN song văn hóa DN tại Tổng công ty Tài chính cổ phần Dầu khí VN vẫn còn nhiều hạn chế. Làm thế nào để Tổng công ty Tài chính cổ phần Dầu khí VN phát huy được những ưu thế của mình để có thể phát triển bền vững và đóng góp hơn nữa cho nền kinh tế đất nước? Những định hướng và giải pháp đề xuất ở chương 3 sẽ giúp giải đáp câu hỏi đó.

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU 1

CHƯƠNG I.LÝ LUẬN CHUNG VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP 4

1.1 KHÁI QUÁT CHUNG VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP **4**

1.1.1 Khái niệm và đặc điểm văn hóa doanh nghiệp 4

1.1.2 Mục tiêu và lợi ích của việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp 6

1.1.3 Các biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp 10

1.1.4 Vai trò của nhà lãnh đạo – nhân tố quan trọng tạo lập văn hóa doanh nghiệp…. 14

1.2 NHỮNG THÀNH TỐ CHÍNH CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP 15

1.2.1 Ứng xử và hành vi giao tiếp trong nội bộ doanh nghiệp 15

1.2.2 Hành vi giao tiếp với khách hàng và đối tác kinh doanh 20

1.2.3 Một số nét văn hóa hữu hình: logo, khẩu hiệu, nhãn hiệu… 24

1.2.4 Những nguyên tác và giá trị mà doanh nghiệp phấn đấu đạt tới 27

1.2.5 Triết lý kinh doanh, lý tưởng của doanh nghiệp 29

1.2.6 Những quan niệm chung: niềm tin, nhận thức, suy nghĩ và tình cảm .. 33

1.3 VĂN HÓA DOANH NGHIỆP LÀ CÔNG CỤ CẠNH TRANH TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP HIỆN NAY 34

1.3.1 Văn hoá doanh nghiệp là nguồn lực tạo ra lợi thế cạnh tranh 34

1.3.2 Thu hút nhân tài, tăng cường sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp…. 35

1.3.3 Văn hóa DN giúp thu hút, hấp dẫn khách hàng 36

CHƯƠNG 2 37

THỰC TRẠNG VỀ PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP Ở 37

TỔNG CÔNG TY TÀI CHÍNH CỔ PHẦN DẦU KHÍ VIỆT NAM 37

2.1 GIỚI THIỆU CHUNG VỀ TỔNG CÔNG TY TÀI CHÍNH CỔ PHẦN DẦU KHÍ VIỆT NAM 37

2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển của Tổng công ty 37

2.1.2 Cơ cấu tổ chức và bộ máy nhân sự của Tổng công ty 40

2.1.3 Sứ mệnh của Tổng công ty và những thành quả chính đạt được 44
2.1.4 Những kế hoạch, chiến lược kinh doanh chủ yếu của Tổng công ty trong thời gian tới 47
2.2 THỰC TRẠNG VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP Ở TỔNG CÔNG TY TÀI CHÍNH CỔ PHẦN DẦU KHÍ VIỆT NAM HIỆN NAY 50
2.2.1 Chính sách xây dựng và phát triển văn hóa DN của Ban lãnh đạo Tổng công ty… 50
2.2.2 Những đặc trưng văn hóa DN chính ở Tổng công ty hiện nay 51
2.2.3 Hành vi giao tiếp, ứng xử trong nội bộ DN 65
2.2.4 Hành vi giao tiếp, ứng xử đối với khách hàng, xã hội 66
2.2.5 Đánh giá chung về những kết quả và tồn tại trong hoạt động văn hóa DN tại Tổng công ty Tài chính Cổ phần Dầu khí VN 67

CHƯƠNG 3 70
ĐỊNH HƯỚNG VÀ CÁC GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP Ở TỔNG CÔNG TY TÀI CHÍNH CỔ PHẦN DẦU KHÍ VIỆT NAM TRONG THỜI KỲ HỘI NHẬP 70
3.1 ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA TỔNG CÔNG TY TRONG THỜI GIAN TỚI 70
3.1.1 Định hướng phát triển: 70
3.1.2 Vai trò của văn hóa DN trong việc thực hiện các mục tiêu và định hướng phát triển của PVFC: 74
3.2 NHỮNG GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NHẰM PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP Ở TỔNG CÔNG TY TÀI CHÍNH CỔ PHẦN DẦU KHÍ VIỆT NAM… 75
3.2.1 Những giải pháp đối với Tổng công ty: 75
3.2.2 Những kiến nghị đối với Nhà nước: 84

KẾT LUẬN 89

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Tiếng Anh

1. PetroVietnam: Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam.
2. PVFC: PetroVietnam Finance Corporation – Tổng công ty Tài chính cổ phần Dầu khí Việt Nam.
3. WTO: World Trade Organization – Tổ chức Thương Mại Thế Giới
4. USD: United State Dollar – Đô la Mỹ

Tiếng Việt

1. Công ty: Tổng công ty Tài chính cổ phần Dầu khí Việt Nam.
2. DN: Doanh nghiệp
3. DNVN: Doanh nghiệp Việt Nam
4. VHDN: Văn hóa doanh nghiệp
5. CBCNV: Cán bộ công nhân viên
6. VN: Việt Nam
7. HĐQT: Hội Đồng Quản Trị
8. CP: Cổ phần
9. ĐHĐCĐ: Đại Hội Đồng Cổ Đông