



NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM TRONG QUÁ TRÌNH XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

✍️ Lê Huyền Ngọc *

Vài nét về văn hóa doanh nghiệp

Thuật ngữ “văn hóa” xuất phát từ tiếng La-tinh: “Cultus” có nghĩa là trồng trọt, gieo trồng, vun xới cho cây cối, thảo mộc xanh tươi, vun xới tinh thần (tâm hồn), giáo dục, đào tạo con người hay một cộng đồng người để họ trở nên tốt đẹp hơn, sống với nhau tử tế hơn, tôn trọng, thương yêu, không làm tổn thương, không xúc phạm người khác và chính bản thân mình. Nhà triết học cổ đại E.Herriot cho rằng “Cái gì còn lại khi tất cả những thứ khác bị quên đi - Cái đó chính là văn hóa”. Văn hóa là một bộ phận của môi trường mà bộ phận đó thuộc về con người, nói cách khác, tất cả những gì không thuộc về tự nhiên, thì đều là văn hóa. Bác Hồ chúng ta cũng đã khẳng định: “Văn hóa là sự tổng hợp của mọi phương thức sinh hoạt cùng với biểu hiện của nó mà loài người đã sản sinh ra nhằm thích ứng những nhu cầu đời sống và đòi hỏi của sinh tồn”.

Văn hóa doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị văn hóa được gây dựng nên trong suốt quá trình hình thành, xây dựng và phát triển của mỗi doanh nghiệp trong môi trường chung đó là những quan niệm, tập quán, truyền thống của dân tộc, tác động của

môi trường tới hoạt động của doanh nghiệp, tác động này chi phối tình cảm, lý trí, cách suy nghĩ và hành vi ứng xử của mỗi thành viên trong doanh nghiệp và trong cộng đồng doanh nghiệp với người sử dụng sản phẩm của doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp là sản phẩm của những người cùng làm trong một doanh nghiệp và đáp ứng nhu cầu giá trị bền vững. Nó xác lập một hệ thống các giá trị được mọi người làm trong doanh nghiệp chia sẻ, chấp nhận, đề cao và ứng xử theo các giá trị đó. Văn hóa doanh nghiệp còn góp phần tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp và được coi là truyền thống của riêng mỗi doanh nghiệp.

Tìm hiểu văn hóa doanh nghiệp Nhật Bản

Có thể nói, rất hiếm các doanh nghiệp Nhật Bản không có triết lý kinh doanh. Điều đó được hiểu như sứ mệnh của doanh nghiệp trong sự nghiệp kinh doanh. Thông qua triết lý kinh doanh, doanh nghiệp tôn vinh một hệ giá trị chủ đạo xác định nền tảng cho sự phát triển, gắn kết mọi người và làm cho khách hàng biết đến doanh nghiệp. Các doanh nghiệp Nhật Bản sớm ý thức được tính xã hội hóa ngày càng tăng của hoạt động sản xuất kinh doanh, nên triết lý kinh doanh còn có ý nghĩa như một thương hiệu, cái bản sắc của doanh nghiệp. Ví

dụ như tập đoàn Honda: “*Không mô phỏng, kiên trì sáng tạo, độc đáo*” và “*Dùng con mắt của thế giới mà nhìn vào vấn đề*”. Hay như công ty Sony: “*Sáng tạo là lí do tồn tại của chúng ta*”...

Nhìn chung, văn hóa doanh nghiệp Nhật Bản thường kết hợp những đặc trưng sau đây:

Lựa chọn những giải pháp tối

ưu: Trong những mối quan hệ phức tạp: doanh nghiệp - xã hội; doanh nghiệp - khách hàng; doanh nghiệp - đối tác; cấp trên - cấp dưới thường nảy sinh rất nhiều mâu thuẫn về lợi ích, tiêu chí, đường lối. Để giải quyết vấn đề này, các doanh nghiệp Nhật Bản thường tìm cách mở rộng đường tham khảo ý kiến giữa các bên trên tinh thần giữ chữ “Tinh” hợp lí đa phương, tránh gây ra những xung đột đối đầu.

Đối nhân xử thế khéo léo:

Trong quan hệ, người Nhật Bản chấp nhận người khác có thể mắc sai lầm, nhưng luôn cho đối tác hiểu rằng điều đó không được phép lặp lại và tinh thần sửa chữa luôn thể hiện ở kết quả cuối cùng. Mọi người đều có ý thức rất rõ rằng không được xúc phạm người khác, cũng không cần buộc ai phải đưa ra những cam kết cụ thể. Nhưng những chuẩn mực đạo đức xã hội, đạo đức doanh nghiệp (trách nhiệm đặt trên tình cảm) đã tạo một sức ép vô hình lên tất cả khiến mọi

* Vietcombank Chi nhánh Bình Thạnh



người phải xác định được bốn phần của mình nếu muốn có chỗ đứng trong tổ chức.

Phát huy tính tích cực của nhân viên: Người Nhật Bản quan niệm rằng trong bất cứ ai cũng đồng thời tồn tại cả mặt tốt lẫn mặt xấu, tài năng dù ít nhưng ở đâu đó trong mỗi cái đầu, khả năng dù nhỏ nhưng đều nằm trong mỗi bàn tay, cái "Tâm" có thể còn hạn hẹp nhưng đều ẩn trong mỗi trái tim. Các doanh nghiệp Nhật Bản luôn coi con người là tài nguyên quý giá nhất, nguồn động lực quan trọng nhất làm nên giá trị gia tăng và phát triển bền vững của doanh nghiệp. Người Nhật Bản luôn cho rằng sáng kiến thuộc về mọi người, tích cực đề xuất sáng kiến quan trọng không kém gì tính hiệu quả của nó, bởi vì đó là điều cốt yếu khiến mọi người luôn suy nghĩ cải tiến công việc của mình và của người khác.

Tổ chức sản xuất kinh doanh năng động và độc đáo: Điều này đã thể hiện rất sớm trong phong cách và đường lối kinh doanh của Nhật Bản. Các doanh nghiệp lớn của Nhật Bản chỉ chiếm không đến 2% trong tổng số các doanh nghiệp, còn lại đại bộ phận là các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Nhưng sự liên kết giữa chúng thì rất đa dạng và hiệu quả. Đó là sự liên kết hàng ngang giữa các công ty mẹ (loại lớn) nhằm phát huy lợi thế tuyệt đối của các công ty thành viên, tăng khả năng cạnh tranh vào các thị trường lớn, với các đối thủ lớn của quốc tế. Nhưng dưới mỗi công ty mẹ là vô số các công ty con (loại vừa và nhỏ) liên kết theo chiều dọc nhằm phát huy các lợi thế tương đối của các công ty thành viên, khai thác lợi thế tiềm năng của thị trường tại chỗ, tăng lợi thế

tuyệt đối cho công ty mẹ, và uyển chuyển thích nghi khi có biến động kinh tế.

Công ty như một cộng đồng: Mọi thành viên gắn kết với nhau trên tinh thần chia sẻ trách nhiệm hơn là bởi hệ thống quyền lực, mọi người sống vì doanh nghiệp, nghĩ về doanh nghiệp, vui buồn với thăng trầm của doanh nghiệp. Tổ chức như một con thuyền vận mệnh, một mái nhà chung, anh làm được gì cho tổ chức quan trọng hơn anh là ai, sự nghiệp và lộ trình công danh của mỗi nhân viên gắn với các chặng đường thành công của doanh nghiệp. Triết lí kinh doanh được hình thành luôn trên cơ sở đề cao ý nghĩa cộng đồng và phù hợp với các chuẩn mực xã hội, hướng tới những giá trị mà xã hội tôn vinh.

Công tác đào tạo và sử dụng người: Thực tế và hoàn cảnh của Nhật Bản khiến nguồn lực con người trở thành yếu tố quyết định đến sự phát triển của các doanh nghiệp. Các doanh nghiệp khi hoạch định chiến lược kinh doanh luôn coi đào tạo nhân lực và sử dụng tốt con người là khâu trung tâm. Tính độc đáo của văn hóa doanh nghiệp Nhật Bản đã kết tụ rất rõ nét trong phong cách quản lí kiểu Nhật, là một trong những nguyên nhân chính làm nên sự thành công trong kinh doanh của các doanh nghiệp Nhật Bản.

Văn hóa doanh nghiệp trong hoạt động ngân hàng tại Việt Nam

Chính thức trở thành thành viên của Tổ chức Thương mại thế giới (WTO) từ năm 2007, Việt Nam phải thực hiện các cam kết mở cửa trong lĩnh vực tài chính - ngân hàng. Về mặt tích cực, điều đó sẽ làm tăng cơ hội cho các ngân hàng trong nước tiếp

cận với thị trường tài chính quốc tế, có điều kiện học hỏi nâng cao trình độ quản trị, điều hành, phát triển các sản phẩm dịch vụ mới. Bên cạnh những thuận lợi, việc mở cửa trong lĩnh vực này cũng làm tăng thêm khó khăn thách thức cho các ngân hàng thương mại Việt Nam, đặc biệt là sức ép cạnh tranh. Để tối đa hóa lợi nhuận trong kinh doanh của các ngân hàng thương mại, ngoài các yếu tố về vốn, công nghệ, nguồn nhân lực, vị trí địa lý... thì văn hóa kinh doanh có vai trò đặc biệt quan trọng trong điều kiện cạnh tranh ngày nay. Các ngân hàng thương mại Việt Nam hiện nay đã, đang và sẽ phải đối mặt với các vấn đề nghiêm trọng do chất lượng tài sản kém, khó khăn về thanh khoản, chất lượng lợi nhuận thấp, yếu kém về quản trị và về quản lý rủi ro. Do vậy, Chính phủ đã có nhiều chủ trương lớn, nhanh chóng đưa ra được chương trình tái cơ cấu ngành để giúp các ngân hàng không bị rơi vào tình trạng mất khả năng thanh toán do khánh kiệt về vốn và khôi phục năng lực của hệ thống ngân hàng giúp thúc đẩy nền kinh tế nhanh hồi phục. Ban Chấp hành Trung ương Đảng Khóa XI đã ra chỉ thị "cấu trúc lại hệ thống ngân hàng thương mại và các tổ chức tài chính theo hướng sáp nhập, hợp nhất các ngân hàng thương mại, các tổ chức tài chính nhỏ". Ngày 1/3/2012, Thủ Tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 254/QĐ-TTg về việc phê duyệt đề án "Cơ cấu lại các tổ chức tín dụng giai đoạn 2011-2015", trong đó xác định rõ việc nâng cao vai trò, vị trí chi phối của các ngân hàng thương mại nhà nước, đảm bảo các ngân hàng thương mại nhà nước thực sự là lực lượng



chủ lực, chủ đạo của hệ thống các tổ chức tín dụng có quy mô lớn, hoạt động an toàn, hiệu quả và có năng lực quản trị tiên tiến, khả năng cạnh tranh trong nước và quốc tế. Phấn đấu đến năm 2015 hình thành được 1-2 ngân hàng thương mại nhà nước đạt trình độ khu vực về quy mô, quản trị, công nghệ và khả năng cạnh tranh. Để tồn tại và phát triển, các ngân hàng cần phải chú ý đến việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của mình. Văn hóa doanh nghiệp không những tạo điều kiện củng cố vị thế và uy tín của sản phẩm trên thương trường mà còn là động lực thúc đẩy quá trình đổi mới và sáng chế, nhờ đó tạo sức hấp dẫn của sản phẩm, dịch vụ ngân hàng đối với khách hàng.

Thực trạng văn hóa doanh nghiệp tại các ngân hàng thương mại Việt Nam

Hiện nay, các ngân hàng thương mại đã từng bước quan tâm đến việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp dưới nhiều hình thức và các phương châm hoạt động khác nhau. Hệ thống ngân hàng đã có bước chuyển biến tích cực trong việc chủ động xây dựng văn hóa doanh nghiệp của mình, điển hình như:

- Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank): bản sắc văn hóa, đạo đức, trách nhiệm và các chuẩn mực hành vi ứng xử của người Vietcombank được cụ thể hóa trong “Sổ tay văn hóa Vietcombank” được tuyên truyền sâu rộng trong toàn ngân hàng.

- Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam (Vietinbank): với phương châm “**Nâng giá trị cuộc sống**”, luôn

mang đến cho khách hàng dịch vụ tốt nhất và hoàn hảo nhất đã tiến hành xây dựng và tuyên truyền về “Sổ tay văn hóa doanh nghiệp Vietinbank”, trong đó có quy tắc đạo đức nghề nghiệp, giá trị cốt lõi, giao tiếp, ứng xử, giá trị văn hóa trong Vietinbank.

- Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam (Agribank): với phương châm hoạt động “**Mang phân thịch đến khách hàng**”, cũng đã tuyên truyền và phát động thi đua trong công nhân viên chức lao động của hệ thống xây dựng, phát triển thương hiệu và thực hiện văn hóa ngân hàng Agribank với chủ đề “Trung thực, kỷ cương, sáng tạo, chất lượng và hiệu quả”.

- Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV) luôn coi “**Hiệu quả kinh doanh của khách hàng là mục tiêu hoạt động của BIDV**”, cam kết cung cấp những sản phẩm, dịch vụ ngân hàng có chất lượng cao, tiện ích tốt cho khách hàng; tuyên truyền về “Quy chuẩn đạo đức nghề nghiệp và quy tắc ứng xử của BIDV” trong đó mỗi cán bộ trong BIDV phải là một lợi thế trong cạnh tranh về năng lực chuyên môn và phẩm chất đạo đức.

- Ngân hàng Chính sách xã hội: tuyên truyền về tôn chỉ hoạt động không vì mục đích lợi nhuận, mà vì mục tiêu hỗ trợ vốn đối với các chương trình xóa đói giảm nghèo, đối tượng chính sách xã hội được Đảng, Nhà nước chỉ đạo, góp phần nâng cao giá trị cuộc sống, đảm bảo an sinh xã hội.

- Ngân hàng Phát triển Nhà Đồng bằng sông Cửu Long: tuyên truyền mục tiêu phát triển nguồn nhân lực, hiện đại hóa công nghệ ngân hàng, phát triển bền vững, với phong cách

phục vụ chuyên nghiệp.

- Quỹ Tín dụng Trung ương: tuyên truyền về văn hóa doanh nghiệp của hệ thống Quỹ Tín dụng, phong cách giao tiếp, ứng xử với khách hàng khu vực nông nghiệp, nông dân, nông thôn.

Một số ngân hàng thương mại khác cũng xây dựng văn hóa doanh nghiệp của mình dựa trên những nền tảng cốt lõi và phương châm hoạt động thể hiện trong các slogan như: “**Luôn hướng đến sự hoàn hảo để phục vụ khách hàng**” (ACB), “**Giá trị tích lũy niềm tin**” (Habubank), “**Liên kết phát triển**” (LienVietPostBank), “**Đối tác tin cậy, giải pháp phù hợp**” (SHB)... Tuy nhiên, đó chỉ là những ngôn từ đẹp đẽ và là mục tiêu mà các ngân hàng đang cố gắng xây dựng. Việc thực hiện được nó là cả một vấn đề. Công tác giáo dục toàn thể cán bộ nhân viên hiểu và thực thi đúng những yêu cầu trong các quy chuẩn về văn hóa doanh nghiệp chưa được tiến hành thường xuyên liên tục dẫn đến tình trạng một số cán bộ ngân hàng hiểu văn hóa doanh nghiệp chỉ đơn thuần ở trang phục, phong cách giao tiếp, diện mạo công sở...

Đưa ra vấn đề để nói rằng ta có văn hóa doanh nghiệp là một chuyện, thực hiện nó, coi trọng nó và biến nó thành phần xạ tự nhiên lại là chuyện khác. Văn hóa doanh nghiệp thể hiện không chỉ ở các cấp lãnh đạo quản lý ngân hàng mà còn ở hành vi ứng xử của từng nhân viên khi khoác trên người bộ đồng phục. Nó còn thể hiện ở cách ứng xử của doanh nghiệp với đất nước, với cộng đồng và xã hội...

Những điều cần lưu ý trong quá trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp

Trong điều kiện Việt Nam tiếp



tục hội nhập sâu với thế giới, bên cạnh việc bảo tồn và phát triển các tinh hoa văn hóa của dân tộc, chúng ta cần tiếp thu có chọn lọc các tinh hoa văn hóa doanh nghiệp của các nước, các tập đoàn kinh tế tiên tiến trên thế giới, trong đó văn hóa doanh nghiệp Nhật Bản là ví dụ rất có giá trị tham khảo. Tiếp tục đổi mới văn hóa doanh nghiệp một cách đồng bộ trên năm phương diện sau:

Con người là yếu tố trung tâm để xây dựng văn hóa doanh nghiệp:

Xây dựng quan niệm lấy con người làm gốc, lấy việc nâng cao tố chất toàn diện của con người làm trung tâm để nâng cao trình độ quản lý doanh nghiệp, làm cho quan niệm giá trị của doanh nghiệp thấm sâu vào các tầng chế độ chính sách, từng bước chấn hưng, phát triển doanh nghiệp. Điều đó bao gồm các nội dung cơ bản: bồi dưỡng tinh thần trách nhiệm của công nhân, viên chức để phát huy tính tích cực, tính chủ động của họ; bồi dưỡng quan điểm giá trị doanh nghiệp và tinh thần doanh nghiệp để nó trở thành nhận thức chung của đông đảo công nhân, viên chức và trở thành động lực nội tại khích lệ tất cả mọi người phấn đấu; tăng cường đào tạo và phát triển tài nguyên văn hóa trong doanh nghiệp nhằm tạo ra không khí văn hóa tốt đẹp để nâng cao tố chất văn hóa và trình độ nghiệp vụ của công nhân, viên chức; có chế độ thưởng, phạt hợp lý, có cơ chế quản lý dân chủ khiến cho những người có cống hiến cho sự phát triển của doanh nghiệp đều được tôn trọng và được hưởng lợi ích vật chất xứng đáng với công sức mà họ đã bỏ ra.

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp hướng tới thị trường:

Việc các doanh nghiệp phải trở thành doanh nghiệp tự chủ để phù hợp với kinh tế thị trường đòi hỏi doanh nghiệp phải nhanh chóng hình thành quan niệm thị trường linh động, sát với thực tiễn. Quan niệm thị trường bao gồm nhiều mặt như giá thành, khả năng tiêu thụ, chất lượng đóng gói và chất lượng sản phẩm, các dịch vụ sau bán hàng, các kỳ khuyến mãi nhằm thu hút khách hàng... Tất cả phải hướng tới việc tăng cường sức cạnh tranh, giành thị phần cho doanh nghiệp của mình. Cần phải coi nhu cầu thị trường là điểm sản sinh và điểm xuất phát của văn hóa doanh nghiệp.

Khách hàng là trung tâm để xây dựng văn hóa doanh nghiệp:

Xây dựng quan niệm khách hàng là trên hết, phải lấy khách hàng làm trung tâm, cụ thể: Căn cứ vào yêu cầu và ý kiến của khách hàng để khai thác sản phẩm mới và cung cấp dịch vụ chất lượng cao; xây dựng hệ thống tư vấn cho người tiêu dùng, cố gắng ở mức cao nhất để thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng cùng với việc nâng cao chất lượng phục vụ để tăng cường sức mua của khách hàng; xây dựng quan niệm phục vụ là quan trọng nhất, doanh lợi là thứ yếu.

Luôn luôn quan tâm đến an sinh xã hội và môi trường:

Doanh nghiệp trong quá trình phát triển phải tăng cường ý thức đạo đức chung, quan tâm đến an sinh xã hội. Ở nước ta hiện nay, các doanh nghiệp phát triển nhanh chóng nhưng hậu quả của sự phát triển ấy cũng hết sức nặng nề mà biểu hiện rõ nhất là

ô nhiễm môi trường và lãng phí tài nguyên. Để khắc phục tình trạng đó, cần thông qua văn hóa doanh nghiệp hướng tới mục tiêu phát triển lâu dài, bền vững tránh được tình trạng phát triển vì lợi ích trước mắt mà bỏ quên lợi ích con người. Định hướng của phát triển là phải kết hợp một cách hữu cơ sự phát triển của doanh nghiệp với tiến bộ của loài người nhằm bảo đảm sự phát triển doanh nghiệp một cách liên tục, ổn định, hài hòa.

Xây dựng tinh thần trách nhiệm xã hội:

Một doanh nghiệp không những phải coi sản phẩm của mình là một bộ phận làm nên quá trình phát triển nhân loại mà còn phải coi việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp mình là một bộ phận của văn hóa nhân loại. Doanh nghiệp đóng góp cho xã hội không chỉ ở số lượng của cải mà còn phải thỏa mãn được nhu cầu văn hóa nhiều mặt của xã hội hiện đại như tích cực ủng hộ, tài trợ cho sự nghiệp giáo dục, văn hóa, xã hội, thúc đẩy khoa học kỹ thuật phát triển và tiến bộ. Thông qua các hoạt động nhân đạo và văn hóa này, hình ảnh doanh nghiệp sẽ trở nên tốt đẹp hơn, uy tín của doanh nghiệp được nâng lên đáng kể. Đó cũng là hướng phát triển lành mạnh, thiết thực để các doanh nghiệp đóng góp ngày càng nhiều hơn vào công cuộc đổi mới, vì mục đích "dân giàu, nước mạnh, xã hội công bằng, dân chủ, văn minh" mà Đảng ta đã đề ra và được toàn dân ủng hộ. ■