

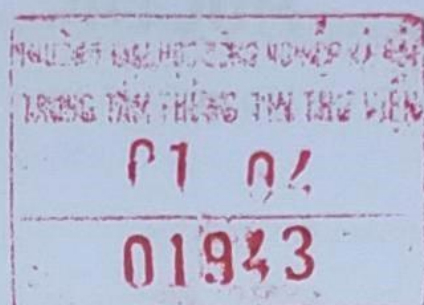
PGS. TS. DƯƠNG THỊ LIỄU

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

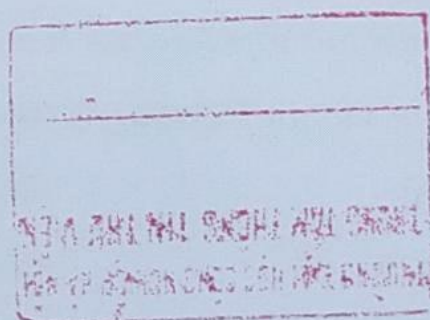


NHÀ XUẤT BẢN TÀI CHÍNH

PGS.TS. DƯƠNG THỊ LIỄU



VĂN HÓA DOANH NGHIỆP



NHÀ XUẤT BẢN TÀI CHÍNH
2021

MỤC LỤC

DANH MỤC BẢNG	11
DANH MỤC HÌNH	12
DANH MỤC HỘP	13
LỜI MỞ ĐẦU	15
Chương 1. TỔNG QUAN VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP	17
1.1. Những vấn đề cơ bản về văn hóa	18
1.1.1. Khái niệm văn hóa	18
1.1.2. Các yếu tố cấu thành văn hóa	25
1.1.2.1. Ngôn ngữ	26
1.1.2.2. Tôn giáo và tín ngưỡng	32
1.1.2.3. Giá trị và thái độ	40
1.1.2.4. Các phong tục tập quán	45
1.1.2.5. Thói quen và cách cư xử	48
1.1.2.6. Thẩm mỹ	52
1.1.2.7. Giáo dục	53
1.1.2.8. Văn hóa kết tinh trong các của cải vật chất	55
1.1.3. Chức năng và vai trò của văn hóa	57
1.1.3.1. Chức năng của văn hóa	57
1.1.3.2. Vai trò của văn hóa đối với sự phát triển xã hội	58
1.2. Những vấn đề cơ bản về văn hóa doanh nghiệp	61
1.2.1. Khái niệm văn hóa doanh nghiệp	61
1.2.2. Các cấp độ văn hóa doanh nghiệp	64

1.2.2.1. Cấp độ thứ nhất: Những quá trình và cấu trúc hữu hình	66
1.2.2.2. Cấp độ thứ hai: Những giá trị được tuyên bố, được chia sẻ, được chấp nhận	77
1.2.2.3. Cấp độ thứ ba: Những giá trị nền tảng	90
1.2.3. Vai trò của văn hóa doanh nghiệp đối với sự phát triển doanh nghiệp	92
1.2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến văn hóa doanh nghiệp	114
1.2.4.1. Các nhân tố tác động bên ngoài	114
1.2.4.2. Các nhân tố tác động bên trong	124
TỪ KHÓA	133
CÂU HỎI ÔN TẬP	135
BÀI TẬP THỰC HÀNH	136
TÀI LIỆU THAM KHẢO	136
Chương 2. CÁC LOẠI HÌNH VĂN HÓA DOANH NGHIỆP	137
2.1. Phân theo sự phân cấp quyền lực	139
2.1.1. Văn hóa nguyên tắc	139
2.1.2. Văn hóa quyền hạn	139
2.1.3. Văn hóa đồng đội	140
2.1.4. Văn hóa sáng tạo	141
2.2. Phân theo cơ cấu và định hướng về con người và nhiệm vụ	143
2.2.1. Văn hóa gia đình	145
2.2.2. Văn hóa tháp Eiffel	149
2.2.3. Văn hóa tên lửa dẫn đường	153
2.2.4. Văn hóa lò ấp trứng	159

2.3. Phân theo mối quan tâm đến nhân tố con người và mối quan tâm đến thành tích	165
2.3.1. Văn hóa thờ ơ	166
2.3.2. Văn hóa kiểu chu đáo	167
2.3.3. Văn hóa thử thách	168
2.3.4. Văn hóa hợp lực	168
2.4. Phân theo vai trò của nhà lãnh đạo	169
2.4.1. Văn hóa quyền lực	169
2.4.2. Văn hóa gương mẫu	170
2.4.3. Văn hóa nhiệm vụ	170
2.4.4. Văn hóa chấp nhận rủi ro	170
2.4.5. Văn hóa đề cao vai trò cá nhân	170
2.4.6. Văn hóa đề cao vai trò tập thể	171
2.5. Phân theo lý thuyết khung giá trị cạnh tranh	171
2.5.1. Văn hóa gia đình	174
2.5.2. Văn hóa thứ bậc	175
2.5.3. Văn hóa thị trường	176
2.5.4. Văn hóa sáng tạo	177
2.6. Một số cách phân loại khác	180
2.6.1. Phân loại theo Hofstede	180
2.6.1.1. Văn hóa doanh nghiệp hướng quy trình hay văn hóa doanh nghiệp hướng kết quả	181
2.6.1.2. Văn hóa doanh nghiệp hướng người lao động hay hướng công việc	181
2.6.1.3. Văn hóa doanh nghiệp hướng nhỏ lẻ hay hướng chuyên nghiệp	182

2.6.1.4. Văn hóa doanh nghiệp hướng hệ thống mở hay hướng hệ thống đóng	182
2.6.1.5. Văn hóa doanh nghiệp hướng kiểm soát lỏng hay hướng kiểm soát chặt	183
2.6.1.6. Văn hóa doanh nghiệp hướng quy tắc hay hướng thực dụng	183
2.6.2. Phân loại theo Harrison/Handy	184
2.6.2.1. Văn hóa quyền lực (<i>power culture</i>)	184
2.6.2.2. Văn hóa vai trò (<i>role culture</i>)	185
2.6.2.3. Văn hóa công việc (<i>task culture</i>)	186
2.6.2.4. Văn hóa cá nhân (<i>person culture</i>)	187
2.6.3. Phân loại theo Deal và Kennedy	189
2.6.3.1. Văn hóa nam nhi (<i>tough-guy, macho culture</i>)	189
2.6.3.2. Văn hóa làm ra làm/chơi ra chơi (<i>work-hard/play-hard culture</i>)	190
2.6.3.3. Văn hóa phó thác (<i>best-your company culture</i>)	191
2.6.3.4. Văn hóa quy trình (<i>process culture</i>)	191
2.6.4. Phân loại theo Quinn và Mc Grath	193
2.6.4.1. Văn hóa kinh tế hay văn hóa thị trường (<i>rational hay market culture</i>)	193
2.6.4.2. Văn hóa triết lý hay văn hóa đặc thù (<i>ideological hay adhocracy culture</i>)	194
2.6.4.3. Văn hóa đồng thuận hay văn hóa phường hội (<i>consensual or clan culture</i>)	195
2.6.4.4. Văn hóa thứ bậc (<i>hierarchical culture</i>)	196

2.7. Một số điển hình và tình huống thực tế	197
2.7.1. Văn hóa nguyên tắc General Electric (GE)	197
2.7.2. Văn hóa đồng đội - Nhật Bản	199
2.7.3. Văn hóa sáng tạo - SquareSpace	202
2.7.4. Văn hóa gia đình - Doanh nghiệp Hàn Quốc	204
2.7.5. Văn hóa tháp Eiffel - Doanh nghiệp Đức	207
2.7.6. Văn hóa lò ấp trứng - Facebook	210
TỪ KHÓA	215
CÂU HỎI ÔN TẬP	217
BÀI TẬP THỰC HÀNH	218
TÀI LIỆU THAM KHẢO	218
 Chương 3. XÂY DỰNG VÀ THAY ĐỔI VĂN HÓA DOANH NGHIỆP	219
3.1. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp	220
3.1.1. Các điều kiện thực hiện xây dựng văn hóa doanh nghiệp	220
3.1.2. Các bước xây dựng văn hóa doanh nghiệp	222
3.1.3. Các hoạt động xây dựng văn hóa doanh nghiệp	225
3.1.3.1. <i>Xác định các giá trị cốt lõi của doanh nghiệp</i>	225
3.1.3.2. <i>Xây dựng triết lý kinh doanh</i>	236
3.1.3.3. <i>Xây dựng chuẩn mực hành vi và thực thi Bộ Quy tắc ứng xử</i>	259
3.1.3.4. <i>Truyền thông văn hóa doanh nghiệp</i>	269
3.2. Thay đổi văn hóa doanh nghiệp	280
3.2.1. Khái quát chung về thay đổi văn hóa doanh nghiệp	280
3.2.2. Cơ cấu thay đổi văn hóa doanh nghiệp	283

3.2.3. Một số cách thức thay đổi văn hóa doanh nghiệp	285
3.2.4. Quản lý sự thay đổi văn hóa doanh nghiệp	290
3.2.4.1. Các bước quản lý sự thay đổi văn hóa doanh nghiệp	290
3.2.4.2. Các nguyên tắc thay đổi văn hóa doanh nghiệp	292
TỪ KHÓA	299
CÂU HỎI ÔN TẬP	301
BÀI TẬP THỰC HÀNH	302
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	302
Chương 4. LÃNH ĐẠO VÀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP	303
4.1. Văn hóa doanh nghiệp là công cụ quản lý hữu hiệu của người lãnh đạo	304
4.1.1. Quản trị bằng văn hóa - một phương pháp và công cụ quản trị hiện đại	304
4.1.2. Văn hóa doanh nghiệp là công cụ triển khai chiến lược	314
4.1.3. Văn hóa doanh nghiệp là phương pháp tạo động lực cho người lao động và sức mạnh đoàn kết cho tổ chức, doanh nghiệp	321
4.2. Vai trò của người lãnh đạo trong việc hình thành, xây dựng văn hóa doanh nghiệp	322
4.2.1. Lãnh đạo tạo dựng nền tảng văn hóa doanh nghiệp	324
4.2.2. Lãnh đạo hình thành, nuôi dưỡng môi trường và chuẩn mực văn hóa	326
4.2.3. Lãnh đạo lựa chọn phương cách, cách thức huấn luyện nếp văn hóa cho nhân viên	328

4.3. Vai trò của người lãnh đạo trong việc quản lý và thay đổi văn hóa doanh nghiệp	338
4.3.1. Lãnh đạo quản lý văn hóa doanh nghiệp một cách chuyên nghiệp	338
4.3.1.1. <i>Lãnh đạo quản lý văn hóa doanh nghiệp theo quy trình chuyên nghiệp</i>	338
4.3.1.2. <i>Lãnh đạo sử dụng các công cụ quản lý văn hóa doanh nghiệp một cách chuyên nghiệp</i>	341
4.3.2. Lãnh đạo khởi xướng và thực hiện những thay đổi văn hóa trong doanh nghiệp	352
4.3.2.1. <i>Lãnh đạo khởi xướng những thay đổi văn hóa trong doanh nghiệp</i>	352
4.3.2.2. <i>Lãnh đạo thực hiện những thay đổi văn hóa trong doanh nghiệp</i>	355
4.3.3. Lãnh đạo truyền bá, tạo động lực để các thành viên trong doanh nghiệp tham gia	358
TỪ KHÓA	364
CÂU HỎI ÔN TẬP	366
BÀI TẬP THỰC HÀNH	367
TÀI LIỆU THAM KHẢO	367
 Chương 5. ĐO LƯỜNG VÀ ĐÁNH GIÁ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP	 369
5.1. Sự cần thiết đo lường và đánh giá văn hóa doanh nghiệp	370
5.2. Các mô hình đo lường và đánh giá văn hóa doanh nghiệp	371
5.2.1. Mô hình ba cấp độ văn hóa doanh nghiệp của Edgar H.Schein	372
5.2.2. Mô hìnhOCAI (Mô hình xác định văn hóa doanh nghiệp hiện tại và mong muốn)	376

5.2.3. Mô hình DOCS (Denison Organisational Culture Survey)	384
5.2.3.1. Vị trí trung tâm của mô hình	386
5.2.3.2. Các đặc điểm văn hóa	386
5.2.3.3. Các chỉ số	386
5.2.3.4. Từ tổng thể mô hình	390
5.2.3.5. Theo chiều dọc và chiều ngang của mô hình	392
5.2.3.6. Theo đường cắt chéo của mô hình	395
5.2.4. Đo lường hiệu quả văn hóa doanh nghiệp qua KPI	402
5.2.4.1. Employee Net Promoter Scores (eNPS) - Chỉ số đo lường sự gắn kết của nhân viên	402
5.2.4.2. Employee Satisfaction Index (ESI) - Chỉ số hài lòng của nhân viên	405
5.2.4.3. Employee Turnover Rate (ETR) - Chỉ số tỷ lệ nhân viên nghỉ việc	409
5.2.5. Đo lường văn hóa doanh nghiệp theo Recardo và Jolly	411
5.2.6. Đo lường văn hóa doanh nghiệp theo David H. Maister	412
5.3. Một số điển hình và tình huống thực tế	413
5.3.1. Sử dụng mô hìnhOCAI lên kế hoạch thay đổi văn hóa một tổ chức	413
5.3.2. Đo lường văn hóa doanh nghiệp một công ty đồ nội thất toàn cầu ở Trung Quốc	418
5.3.3. Sử dụng mô hình “tảng băng” của E.Schein đánh giá và đề xuất giải pháp phát triển văn hóa doanh nghiệp cho Công ty Điện lực Vĩnh Phúc	422
5.3.4. Sử dụng mô hình DOCS đánh giá và đề xuất giải pháp phát triển văn hóa doanh nghiệp cho Công ty cổ phần Chế tạo điện cơ Hà Nội	427

TỪ KHÓA	438
CÂU HỎI ÔN TẬP	440
BÀI TẬP THỰC HÀNH	440
TÀI LIỆU THAM KHẢO	441
PHỤ LỤC: CUỘC VẬN ĐỘNG XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP VIỆT NAM	442