

THỰC HỌC vì DOANH TRÍ

Chương trình đào tạo

# VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Corporate Culture

**PACE**  
THỰC HỌC vì DOANH TRÍ

HỌC VIỆN QUẢN LÝ PACE  
PACE Institute of Management



**PACE**  
THỰC HỌC VÌ DOANH TRÍ

**TRƯỜNG DOANH NHÂN PACE**  
Một thành viên của **Học Viện Quản Lý PACE**

Chương trình đào tạo

**VĂN HÓA  
DOANH NGHIỆP**

Corporate Culture

## Chương trình đào tạo

# VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

## Corporate Culture

*Không phải quy chế, không phải kỷ luật, càng không phải là một ông chủ khó tính luôn xét nét, thúc ép nhân viên, nhưng lại có thể biến nhân viên, kể cả những người “cứng đầu”, trở thành những “công dân” tự giác làm việc hết mình, những “đại sứ” mang trong mình “màu cờ sắc áo”, “bản tính”, “bản sắc” của công ty. Công cụ đó chỉ có thể là Văn hóa doanh nghiệp (VHDN)!*

Là lãnh đạo, đã bao giờ bạn tự vấn rằng mình đang “quản trị” hay “cai trị” doanh nghiệp (DN)? Đương nhiên, câu trả lời ai cũng muốn là “Quản trị”. Tuy nhiên, thực tế không phải lúc nào cũng như chúng ta mong muốn! Chính công cụ bạn sử dụng trong quá trình quản lý, điều hành DN sẽ nói lên bạn là ai: “nhà quản trị” hay “kẻ cai trị”!

Dưới góc nhìn của quản trị kinh doanh hiện đại, nếu quản lý DN bằng quyền lực, mệnh lệnh thì gọi là “cai trị” còn dùng quy chế và văn hóa thì gọi là “quản trị”. Thực tế DN cho thấy mọi biện pháp cai trị, cho dù bằng mệnh lệnh, quy định hay bằng kiểm tra, kiểm soát hoặc thậm chí gây sức ép, đe dọa, đều chỉ có giá trị nhất thời, tạo ra một lớp “thần dân” chỉ biết làm việc theo mệnh lệnh, bằng mặt nhưng không bằng lòng. Ngược lại, nếu biết dùng “quy chế” và “văn hóa” thì người đứng đầu công ty sẽ biến “đám đông” thành một “đội ngũ”, một “lực lượng”, sẽ biến “nhân viên của công ty” thành “người của công ty”. Khi đó, mỗi nhân viên sẽ hiểu, chia sẻ hoài bão, sứ mệnh và giá trị của công ty, từ đó chung sức, chung lòng chiến đấu cho sự phát triển và trường tồn của công ty.

Rõ ràng “quản trị”, chứ không phải “cai trị”, là điều mà mọi lãnh đạo doanh nghiệp đều mong muốn hướng tới. Để có thể triển khai mô hình này thì phải cần tới nhiều yếu tố, trong đó quan trọng nhất là VHDN. Thêm nữa, một người đứng đầu doanh nghiệp sẽ là nhà quản trị (chứ không phải kẻ cai trị), nhà

lãnh đạo (chứ không chỉ là sếp) khi ông ta thấm nhuần triết lý lãnh đạo, trong đó coi công việc của lãnh đạo là “TẠO RA NGƯỜI HÙNG chứ KHÔNG PHẢI TRỞ THÀNH NGƯỜI HÙNG”, là “kiến tạo ĐỘI NGŨ chứ không phải duy trì ĐÁM ĐÔNG”. Và công cụ không thể không dùng đến trong quá trình này chính là VHDN.

Như vậy, có thể kết luận rằng sẽ không thể có “quản trị” nếu lãnh đạo DN không có hiểu biết sâu sắc về VHDN.

Mỗi doanh nghiệp khác nhau sẽ có những bản tính và bản sắc khác nhau, có những chuẩn mực hành xử khác nhau, do đó sẽ có văn hóa khác nhau. Không có doanh nghiệp nào lại không có văn hóa, vấn đề là văn hóa kiểu gì mà thôi. Cũng như vậy, không có cái gọi là văn hóa tốt, văn hóa xấu mà chỉ có văn hóa phù hợp hay không phù hợp; góp phần thúc đẩy, phát triển hay kìm hãm, kéo lùi doanh nghiệp.

Vậy VHDN là gì? Xây dựng VHDN như thế nào? Kết quả của quá trình xây dựng VHDN là gì và đo lường ra sao? Làm sao để có thể kiến tạo một đội ngũ chung sức chung lòng chiến đấu cho sự phát triển và lớn mạnh của DN?...

Những câu hỏi hóc búa này sẽ được giải đáp thỏa đáng trong chương trình đào tạo “**Văn hóa Doanh nghiệp**” do PACE nghiên cứu và thiết kế. Đây là một trong những chương trình đào tạo đặc biệt nhất, quan trọng nhất mà PACE đã triển khai hết sức thành công trong suốt gần 20 năm qua.

## THÔNG TIN CHƯƠNG TRÌNH

### ĐỐI TƯỢNG THAM DỰ

- Cấp lãnh đạo doanh nghiệp / Cấp lãnh đạo cơ quan (HĐQT, HĐQT, Ban Tổng Giám đốc, Ban Giám đốc);
- Đội ngũ quản lý cấp trung (các Giám đốc chức năng, các Trưởng / Phó các Phòng, Ban, Bộ phận của doanh nghiệp);
- Những người có mong muốn tìm hiểu về văn hóa; văn hóa doanh nghiệp và các loại hình văn hóa khác nhau;
- Trường hợp, Lãnh đạo công ty mong muốn hầu hết các thành viên của công ty tham gia vào quá trình xây dựng hay thay đổi “văn hóa doanh nghiệp” của công ty mình, thì chương trình này sẽ được tổ chức cho cả Ban lãnh đạo và toàn thể cán bộ, công nhân viên của công ty đó.

### MỤC TIÊU ĐÀO TẠO

- Giúp bạn nhận thức rõ vai trò của “VHDN” trong việc cấu thành nên một tài sản quan trọng nhất của công ty - đó là “đội ngũ”;
- Giúp bạn nhận thức rõ ý nghĩa của “VHDN” trong việc quản lý điều hành của Lãnh đạo công ty - đó là, VHDN là một trong những công cụ quan trọng nhất của Lãnh đạo doanh nghiệp trong việc quản lý điều hành;
- Chuyển giao cho bạn những tư duy mới nhất về “văn hóa” và “văn hóa doanh nghiệp”, cách thức xây dựng VHDN...

### MỤC TIÊU HỌC TẬP

Sau khi hoàn tất thành công chương trình này, bạn có thể:

- Hiểu một cách sâu sắc về “văn hóa doanh nghiệp”, cũng như sự khác biệt giữa “văn hóa doanh nghiệp” với các loại văn hóa khác như “văn hóa tổ chức”, “văn hóa dân tộc”, “văn hóa kinh doanh”/ “văn hóa doanh nhân”, “văn hóa lãnh đạo”, “văn hóa cá nhân”, “văn hóa gia đình”, “văn hóa nghề”, “văn hóa ngành”, “văn hóa xã hội” ...;
- Nắm vững các cách thức để có thể tự mình cùng với Ban lãnh đạo công ty xây dựng được “một nền văn hóa mạnh và phù hợp” cho công ty của mình;
- Góp phần nâng cao hiệu quả trong công tác quản lý điều hành công ty và là tiền đề cho sự phát triển bền vững của công ty trong tương lai lâu dài.



## **PHẦN I: VĂN HÓA DOANH NGHIỆP LÀ GÌ?**

- Văn hóa là gì?
- Văn hóa tổ chức là gì?
- Văn hóa ngành là gì? Văn hóa nghề là gì?
- Văn hóa kinh doanh là gì? Văn hóa lãnh đạo là gì?
- Văn hóa doanh nghiệp là gì?

## **PHẦN II: VAI TRÒ VÀ LỢI ÍCH CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP**

- Vai trò và lợi ích của VHDN đối với doanh nghiệp;
- Ý nghĩa của “văn hóa” trong “quản lý điều hành”:
  - Ý nghĩa của “văn hóa xã hội” trong “quản lý đất nước”;
  - Ý nghĩa của “văn hóa doanh nghiệp” trong “quản lý công ty”.

## **PHẦN III: CẤU THÀNH CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP**

- Tầng bề mặt của VHDN:
  - “Màu cờ sắc áo” của công ty;
  - Hành xử / hành vi của nhân viên.
- Tầng trung gian của VHDN (tầng tương tác).
- Tầng sâu nhất của VHDN:
  - Hệ tư tưởng chủ đạo (Core Ideologies);
  - Hệ giá trị cốt lõi (Core Values);
  - “Đức tin” hay cái “Đạo” của Doanh nghiệp (Core Belief).

## **PHẦN IV: TINH THẦN VÀ PHƯƠNG PHÁP XÂY DỰNG/ THAY ĐỔI VHDN**

- Hiểu về thực tế “VHDN” hiện nay của công ty;
- Cách thức xây dựng (xây dựng mới);
- Cách thức thay đổi (thay đổi cái cũ).

## **PHẦN V: KẾT QUẢ CỦA QUÁ TRÌNH XÂY DỰNG HAY THAY ĐỔI VHDN**

- Bản sắc của công ty và cảm nhận của bên ngoài về bản sắc của công ty;
- Chuẩn mực hành vi (hay nguyên tắc hành xử) của công ty và cảm nhận của đội ngũ nhân viên về chuẩn mực hành vi của công ty;
- Cảm nhận của Lãnh đạo công ty về “Bản sắc” và “Chuẩn mực hành vi” của công ty;
- Kết quả “vĩ đại” nhất của quá trình xây dựng hay thay đổi văn hóa doanh nghiệp là gì?

# PACE

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PACE là học viện quản lý có ảnh hưởng sâu rộng tại Việt Nam, tiên phong trong việc giúp các doanh nghiệp nâng tầm quản trị và vươn tầm quốc tế. Tiền thân của Học viện Quản lý PACE là “Trường Doanh Nhân PACE” - **“trường doanh nhân” đầu tiên trong lịch sử kinh thương Việt Nam**, một ngôi trường đặc biệt của doanh giới, nơi ngày ngày chia sẻ và lan tỏa “Tinh thần mới, con người mới cho nền kinh thương mới”.

**Hệ sinh thái Quản trị Toàn cầu của PACE** hiện có **8 trường trực thuộc** (về 8 chuyên ngành trọng yếu trong lĩnh vực quản trị, đó là Quản trị Tổng quát, Quản trị Nhân sự, Quản trị Tài chính, Quản trị Marketing, Quản trị Bán hàng, Quản trị Sản xuất, Quản trị Chuỗi cung ứng, và Quản trị Dự án), **6 công ty thành viên** (là các đơn vị chuyên sâu về các mảng quản trị đặc biệt), và **9 đối tác toàn cầu** (là những tổ chức dẫn đầu thế giới chuyên sâu về từng lĩnh vực quản trị chuyên biệt).

Với tôn chỉ “Thực Học vì Doanh Trị”, ngay từ ngày thành lập, PACE đã tự đặt lên vai mình sứ mệnh: “Cung cấp một **HỆ SINH THÁI QUẢN TRỊ TOÀN CẦU** cho cộng đồng doanh nghiệp nhằm góp phần phát triển một **NỀN QUẢN TRỊ MỚI** tại Việt Nam.”

Để hiện thực hóa sứ mệnh của mình, PACE đã và đang triển khai 5 hoạt động chính (xoay quanh năng lực cốt lõi của mình là “Lĩnh vực Quản trị”) bao gồm: (1) **PACE Training** / Đào tạo Doanh nghiệp; (2) **PACE Consulting** / Tư vấn Quản lý; (3) **PACE Books** / Xuất bản sách; (4) **PACE Research** / Nghiên cứu Kinh tế & Quản trị; và (5) **PACE Conference** / Hội thảo & Hội nghị.

Song hành với 5 hoạt động chính nói trên, PACE còn có **PACE NGO** / Hoạt động Phi lợi nhuận với một số Dự án giáo dục phi lợi nhuận có ý nghĩa đã và đang được triển khai liên tục từ năm 2007 tới nay để có thể góp phần hiện thực hóa sứ mệnh của mình một cách tổng thể, đa chiều và đầy đủ nhất, cụ thể là: Chương trình Lãnh đạo Khai phóng IPL ([www.IPL.edu.vn](http://www.IPL.edu.vn)), Trường Khai Phóng Trực Tuyến OpenEdu ([www.OpenEdu.vn](http://www.OpenEdu.vn)), Dự án Khuyến đọc Sách Hay ([www.SachHay.org](http://www.SachHay.org)), Giải thưởng Sách Hay thường niên, và Dự án Sách cho Trại giam.

Với bề dày 20 năm trong việc **“Phát triển Lãnh đạo & Đào tạo Chuyên gia cho doanh nghiệp & xã hội”**, PACE đã triển khai hơn 110 chương trình đào tạo, với hàng ngàn khóa học, cho hơn 200.000 doanh nhân và giám đốc của các tập đoàn, công ty trong và ngoài nước, các cán bộ lãnh đạo của các cơ quan quản lý nhà nước ở cả Trung ương và khắp các tỉnh thành.



*“Chỉ có học thực, mới có thể làm thực;  
chỉ có làm thực, mới có thể sống thực;  
Tất cả, bắt đầu từ THỰC HỌC”*

- Học Viện Quản Lý PACE -

---

**HỌC VIỆN QUẢN LÝ PACE**  
PACE Institute of Management

**Trụ sở chính:** Tòa nhà PACE  
341 Nguyễn Trãi, Quận 1, TP.HCM  
Điện thoại: (028) 3837.0208

**VP Hà Nội:** International Center (Lầu 2)  
17 Ngô Quyền, Quận Hoàn Kiếm, Hà Nội  
Điện thoại: (024) 3646.2828

✉ [contact@PACE.edu.vn](mailto:contact@PACE.edu.vn)  
✉ [daotao@PACE.edu.vn](mailto:daotao@PACE.edu.vn)  
🌐 [www.PACE.edu.vn](http://www.PACE.edu.vn)