

PHÁT TRIỂN VĂN HÓA TRONG QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP VIỆT NAM - BÀI HỌC TỪ VINGROUP VÀ VIETTEL

● NGUYỄN VĂN MINH

TÓM TẮT:

Nói đến văn hóa quản trị doanh nghiệp (DN), chúng ta thường nghĩ đến các công ty nước ngoài như: Microsoft (Mỹ), Mercedes (Đức), Toyota (Nhật Bản), Samsung (Hàn Quốc),... Để hình thành văn hóa DN, các công ty này đều có quá trình hoạt động lâu dài và chịu sự tác động của nhiều yếu tố, trong đó có 3 yếu tố ảnh hưởng quyết định: văn hóa dân tộc, người lãnh đạo và sự học hỏi từ môi trường bên ngoài. Bài viết này nghiên cứu một số mô hình phát triển văn hóa quản trị DN tại Việt Nam hiện nay.

Từ khóa: văn hóa, quản trị doanh nghiệp, văn hóa doanh nghiệp, Vingroup, Viettel.

1. Đặt vấn đề

Văn hóa gắn liền với sự ra đời của nhân loại. Trong xã hội rộng lớn, mỗi DN được coi là một xã hội thu nhỏ. Xã hội lớn có nền văn hóa chung, xã hội nhỏ (DN) cũng có nền văn hóa tương ứng với quản trị DN của họ. Như chúng ta đã biết, từ hàng ngàn năm trước, người Việt Nam làm nông nghiệp. Nền kinh tế tiểu nông với đặc trưng là sản xuất nhỏ, tự cấp tự túc. Mỗi gia đình tự chủ về kế hoạch sản xuất, trồng trọt, mặt hàng sản xuất, thời vụ thu hoạch và cả khâu sử dụng sản phẩm. Sự trao đổi buôn bán thường chỉ tồn tại trong một phạm vi hẹp ở làng xã. Ngay cả ở một số làng nghề thủ công như đồ gốm, đồ gỗ, đồ đồng,... cũng không tách rời khỏi nghề làm nông. Mỗi gia đình vẫn có ruộng, vườn, ao để trồng trọt chăn nuôi. Khi nông nhàn, họ mới tranh thủ sản xuất những đồ thủ công để đem ra chợ bán, lấy tiền mua nhu yếu phẩm.

Từ thế kỷ XVII đến thế kỷ XVIII, với sự phát triển và bành trướng của chủ nghĩa tư bản phương Tây vào phương Đông, trong đó có Việt Nam, tầng lớp DN đã xuất hiện những thương gia trung gian, trao đổi hàng của nước ngoài cho Việt Nam và hàng của Việt Nam đi nước ngoài. Mạng lưới buôn bán, dịch vụ của người Việt giai đoạn này vẫn còn mạnh mẽ, phụ thuộc nhiều vào các ông chủ nước ngoài về tài chính, kế hoạch, thời vụ.

Đến đầu thế kỷ XX, tầng lớp doanh nhân dân tộc Việt Nam bắt đầu một thời gian dài học hỏi, tích lũy kinh nghiệm quản trị kinh doanh. Tiêu biểu là doanh nhân Lương Văn Can, Bạch Thái Bưởi, Trịnh Văn Bô,... Trong đó, doanh nhân Bạch Thái Bưởi rất nổi tiếng với hãng tàu thủy chở khách từ Hà Nội đi Hải Phòng. Lúc đầu ông chỉ là người làm thuê cho một hãng tàu thủy của Pháp, nhưng bằng ý chí, nghị lực, tài năng và sự may mắn, ông đã tách ra thành lập công ty riêng và

cạnh tranh với DN nước ngoài. Văn hóa quản trị kinh doanh của các DN Việt Nam bắt đầu hình thành nhưng chưa phát triển.

Từ năm 1954 đến năm 1986, đất nước tiến hành loại hình kinh tế tập trung bao cấp, chỉ có mô hình DN nhà nước và mô hình DN tập thể. Trong giai đoạn chiến tranh, hai mô hình này có những cống hiến nhất định qua việc bảo đảm sản xuất, lưu thông, phân phối hàng hóa. Tuy nhiên, đến thời kỳ đất nước hoàn toàn thống nhất, mô hình quản trị DN nhà nước và tập thể bắt đầu có những bất cập với cách quản lý duy ý chí, thiếu khoa học, kìm hãm sự năng động của người dân.

Cuối năm 1986, Đại hội VI - Đại hội của kỷ nguyên Đổi mới của đất nước, nền kinh tế đất nước bắt đầu phát triển với nhiều loại hình DN hơn. Cơ chế cũ dần được xóa bỏ để xây dựng một cơ chế mới dựa trên nền kinh tế thị trường, định hướng xã hội chủ nghĩa. Các DN được trao quyền tự chủ toàn diện về tài chính, về tổ chức và về những lĩnh vực kinh doanh, dịch vụ. Đồng hành sự lớn mạnh của các DN nhà nước, nhiều DN tư nhân ra đời và dần lớn mạnh, như: FPT, Masan, Hòa Phát,... Các DN có những bước tiến dài cả về số lượng và chất lượng. Nhiều lĩnh vực kinh doanh sản xuất mới ra đời, hàng chục triệu việc làm cho người lao động được tạo ra. Với những DN có quy mô nhân lực hàng trăm, hàng ngàn người, văn hóa quản trị kinh doanh của họ đã được định hình rõ ràng, trở thành những triết lý chủ đạo trong phát triển của mỗi DN.

Theo Sách trắng DN Việt Nam, năm 2020, bình quân cả nước có 8,3 DN trên 1.000 dân. Có 8/63 địa phương có mật độ DN đang hoạt động trên 1.000 dân cao hơn bình quân cả nước, gồm: Thành phố Hồ Chí Minh có 27,6 DN; Đà Nẵng có 20,2 DN; Hà Nội có 20,1 DN; Bình Dương có 13,5 DN; Hải Phòng có 9,8 DN; Bà Rịa - Vũng Tàu có 9,4 DN; Khánh Hòa và Bắc Ninh cùng có 9,0 DN. Có 55/63 địa phương có mật độ DN đang hoạt động trên 1.000 dân thấp hơn bình quân cả nước. Bên cạnh đó, tính đến thời điểm ngày 31/12/2020, cả nước có 811.538 DN đang hoạt động, tăng 7% so với năm 2019. Trong đó, năm 2019 tỷ lệ DN kinh doanh có lãi chiếm 43,0%; tỷ lệ DN kinh doanh lỗ chiếm đến 48,8%. Rõ ràng, trong bối cảnh đại dịch Covid-19 năm 2020 và 2021, số DN lỗ còn tăng

cao hơn nữa. Tuy nhiên, dù cho bất cứ hoàn cảnh nào, văn hóa quản trị DN tốt chính là nền tảng cho sự phát triển ổn định và bền vững của DN. Văn hóa tốt tạo nên bản sắc riêng biệt của mỗi DN trên thương trường. Văn hóa tốt tạo nên chất keo dính giữa các thành viên trong DN, điều phối hoạt động của các thành viên để hướng tới một mục tiêu chung vì sự phát triển của DN. Trong đại dịch hiện nay, văn hóa quản trị DN càng được đề cao hơn nữa, để giúp các DN luôn biết cách tái cơ cấu để sớm vượt qua khủng hoảng Covid-19.

2. Văn hóa quản trị DN của Vingroup và Viettel

Văn hóa quản trị kinh doanh tích cực đảm bảo cho DN phát triển một cách bền vững, đưa đến mục tiêu tốt đẹp của kinh doanh là vừa phục vụ xã hội, vừa mang lại lợi ích cho nhà DN. Văn hóa kinh doanh tích cực cũng định hướng cho người kinh doanh không chỉ tìm kiếm lợi nhuận cho mình mà còn không được gây phương hại cho xã hội. Là yếu tố tạo ra sự hài hòa, công bằng cho xã hội, hướng con người đến những giá trị chân, thiện, mỹ.

2.1. Văn hóa quản trị DN của Vingroup

Vingroup là một tập đoàn tư nhân đa ngành nổi tiếng tại Việt Nam. Tiền thân của Vingroup là Tập đoàn Technocom, thành lập năm 1993 tại Ucraina. Đầu những năm 2000, Technocom trở về Việt Nam, tập trung đầu tư vào lĩnh vực du lịch và bất động sản với hai thương hiệu chiến lược ban đầu là Vinpearl và Vincom. Đến tháng 1/2012, Công ty Cổ phần Vincom và Công ty Cổ phần Vinpearl sáp nhập, chính thức hoạt động dưới mô hình Tập đoàn với tên gọi Tập đoàn Vingroup - Công ty Cổ phần. Trong triết lý quản trị kinh doanh của Vingroup, đây là nơi tập trung những con người ưu tú của dân tộc Việt Nam và các bạn đồng nghiệp quốc tế - những người có tư tưởng và hành động kỷ luật, có tài năng và bản lĩnh, có lòng yêu nước và tự tôn dân tộc, hướng thiện và có tinh thần làm việc quyết liệt, triệt để vì những mục đích tốt đẹp. Mỗi thành viên của Vingroup luôn chủ động, nỗ lực học hỏi, phấn đấu không ngừng để hoàn thiện bản thân, luôn lấy Văn hóa Tập đoàn và 6 giá trị cốt lõi của Tập đoàn làm kim chỉ nam để điều chỉnh mọi hành vi của mình. Văn hóa của sự chuyên nghiệp thể hiện qua "Tín - Tâm - Trí - Tốc - Tinh - Nhân".

Trong đó, chữ Tín được Vingroup đặt lên hàng đầu. Qua hơn 20 năm tồn tại và phát triển, Vingroup đến nay vẫn luôn đảm bảo được sự tín nhiệm của mình đối với khách hàng; luôn nỗ lực hết mình để đảm bảo cam kết về chất lượng sản phẩm-dịch vụ và tiến độ thực hiện; không dừng ở đó, chữ Tín còn là sự tín nhiệm của toàn thể nhân viên với Tập đoàn, cùng đồng hành với Vingroup suốt chặng đường phát triển.

Chữ Tâm là một trong những nền tảng kinh doanh của Tập đoàn này. Văn hóa DN Vingroup được biết đến là một nền văn hóa duy trì đạo đức nghề nghiệp, đạo đức xã hội ở tiêu chuẩn cao nhất. Vingroup luôn coi trọng nhân viên, đặt nhân viên lên hàng đầu và luôn lấy nhân viên làm trung tâm, luôn coi trọng sự đóng góp của nhân viên với những bước đi, những chiến lược mà Tập đoàn xây dựng.

Chữ Trí: Tập đoàn Vingroup coi trọng sự sáng tạo và luôn thúc đẩy sức sáng tạo này trong mỗi cán bộ nhân viên; đây chính là “đòn bẩy” phát triển, tạo ra những sự khác biệt trong từng gói sản phẩm - dịch vụ. Vingroup đề cao tư tưởng dám nghĩ dám làm, đề cao sự học hỏi, tìm tòi, áp dụng những tiến bộ khoa học kỹ thuật. Bên cạnh đó, Tập đoàn còn đề cao chủ trương không ngại khó khăn để học tập, xây dựng “DN học tập”.

Chữ Tốc: Tôn chỉ mà Vingroup hướng đến đó chính là “Tốc độ, hiệu quả trong từng hành động”. Đề cao khát vọng tiên phong, Vingroup một lần nữa khẳng định chiến lược khôn ngoan trong văn hóa DN của mình. Từ lãnh đạo đến các cấp nhân viên; luôn hừng hực trong mình một tinh thần là việc nhanh, nhưng vẫn đảm bảo hiệu quả.

Chữ Tinh: Tinh hoa - Tinh gọn - Tinh thần làm việc hết mình là một trong những mục tiêu chiến lược trong văn hóa DN Vingroup. Vingroup mong muốn xây dựng một đội ngũ nhân sự tinh hoa và tinh gọn, là những nhân tố xuất sắc trong lĩnh vực công việc của mình. Họ cũng cần phải có tinh thần làm việc hết mình, đóng góp sức lực và khả năng để tạo nên những bước chuyển mình quan trọng cho tập đoàn.

Chữ Nhân: Văn hóa DN của Vingroup xác định được rằng, xây dựng mối quan hệ “tương thân tương ái, thiện chí và đầy tính nhân văn” đối với khách hàng, đối tác, đồng nghiệp, các nhà đầu tư

là điều không thể thiếu. Không chỉ vậy, Tập đoàn Vingroup luôn coi trọng người lao động như là tài sản quý giá nhất, thực hiện các chế độ đãi ngộ, phúc lợi phù hợp và đặc biệt là xây dựng môi trường làm việc thân thiện, chuyên nghiệp và năng động.

Văn hóa làm việc tốc độ cao, hiệu quả và tuân thủ kỷ luật đã thấm nhuần trong mọi hành động của cán bộ nhân viên, tạo nên sức mạnh tổng hợp đưa Vingroup phát triển vượt bậc trong mọi lĩnh vực tham gia. Chính có những yếu tố văn hóa này, mà Vingroup có thể cho ra đời nhà máy xe hơi Vinfast trong vòng 1 năm khởi công từ khu đất đầm lầy có giá trị kinh tế rất thấp, để đang biến nó thành tổ hợp sản xuất hàng đầu Đông Nam Á. Cùng với việc xây dựng nhà máy trong thời gian nhanh nhất, Vingroup đã thiết kế và sáng tạo ra những mẫu xe hơi vô cùng chất lượng, sánh ngang với các cường quốc xe hơi hàng đầu thế giới hiện nay. Doanh số từ xe Vinfast Fadil nhiều lần đứng đầu trong tháng so với các ông lớn khác tại Việt Nam, thể hiện sự vươn lên và sẵn sàng thách thức những cái tên lâu năm hơn. Bên cạnh đó, ngày 22/01/2021, Công ty TNHH Sản xuất và Kinh doanh VinFast đã công bố 3 dòng xe SUV điện thông minh, sử dụng công nghệ trí tuệ nhân tạo với những tính năng thông minh vượt trội. Đây là cột mốc quan trọng, khẳng định tầm nhìn trở thành hãng xe điện thông minh toàn cầu của VinFast; đồng thời góp phần đưa Việt Nam lên vị thế mới trên bản đồ công nghiệp ô tô thế giới. Rõ ràng, với văn hóa “Tín - Tâm - Trí - Tốc - Tinh - Nhân” của mình, Vingroup đang tạo ra một Vinfast “Việt Nam - Phong cách - An toàn - Sáng tạo - Tiên phong”.

2.2. Văn hóa quản trị DN của Viettel

Viettel là một DN công nghệ nhà nước rất uy tín tại Đông Nam Á và Việt Nam. Mới đây, Viettel vừa có chương trình thay đổi logo nhận diện, slogan và đề ra nhiều giá trị mới. Trong đó có 3 giá trị dẫn dắt là: Quan tâm, Sáng tạo và Khát khao. Trong đó, Quan tâm và Sáng tạo là 2 giá trị được kế thừa và Khát khao là giá trị được bổ sung. Lý do bổ sung giá trị này là vì Viettel mong muốn thể hiện khát khao vươn xa, thực hiện những trọng trách quốc gia và đổi mới theo tư duy toàn cầu của con người Viettel. Với 2 giá

trị kế thừa, Viettel sẽ làm sâu sắc hơn cho phù hợp với thời đại mới. Sự quan tâm trong giai đoạn mới không chỉ đơn thuần là việc lắng nghe để thấu hiểu và phục vụ, mà đó còn là khả năng hiểu được cả những điều mong muốn của khách hàng không cần phải nói ra; là khả năng để con người được thể hiện bản thân, thể hiện sự độc đáo, nét riêng của mình. Sáng tạo cũng không chỉ có nghĩa là chỉ riêng một mình Viettel sáng tạo, mà còn là tạo ra cách để tất cả mọi người cùng sáng tạo, cùng nhau tạo ra giá trị mới.

Triết lý mới của Viettel vẫn là gìn giữ di sản "phục vụ khách hàng như những cá thể riêng biệt", nhưng trong thời đại mới, sự phục vụ này được phát triển ở mức cao hơn: ngoài sự phục vụ thông thường, Viettel còn truyền cảm hứng để mỗi cá thể có thể phát huy được khả năng sáng tạo của mình, cộng hưởng với nhau, cộng hưởng với công nghệ để xây dựng một thế giới tốt đẹp hơn. Trong giai đoạn phát triển thứ tư của mình, Viettel đặt ra mục tiêu tiên phong, chủ lực trong kiến tạo xã hội số ở Việt Nam, với khát vọng đưa viễn thông, công nghệ thông tin vào mọi lĩnh vực của đời sống xã hội, chuyển dịch từ một nhà khai thác viễn thông trở thành nhà cung cấp dịch vụ số. Viettel cũng mong muốn sẽ ứng dụng công nghệ số nhằm nâng cao năng lực thấu hiểu để ngày càng làm tốt hơn nữa việc phục vụ từng nhu cầu riêng biệt của khách hàng. Viettel có 8 giá trị cốt lõi, đó là:

- Thực tiễn là tiêu chuẩn kiểm nghiệm chân lý: Theo đó, tất cả cán bộ, nhân viên Viettel luôn nhận thức rằng lý thuyết là màu xám, chỉ có cây đời là mãi xanh tươi. Lý luận là để tổng kết thực tiễn, rút ra kinh nghiệm, tiệm cận chân lý và dự đoán tương lai. Người Viettel cần có lý luận và dự đoán để dẫn dắt. Nhưng ở văn hóa ứng xử trong nội bộ DN Viettel chỉ có thực tiễn mới khẳng định được những lý luận và dự đoán đó là đúng hay sai. Người Viettel cũng đánh giá con người thông qua quá trình thực tiễn.

- Trưởng thành qua những thách thức và thất bại: Thiếu tướng Nguyễn Mạnh Hùng khi còn đương vị CEO Viettel đã nói rằng: "Nghịch cảnh là một điều tuyệt vời mà cuộc sống này mang lại cho chúng ta". Đó là triết lý cuộc sống cũng chính là cách thức truyền tải văn hóa DN của Tập đoàn

Viettel. Đó là một quan điểm và một nét văn hóa "đặc sắc" mà Viettel có được. Người Viettel nhận thức rằng thách thức là chất kích thích và khó khăn chính là lò luyện mà qua đó "vứt nó vào chỗ chết thì sẽ sống". Người Viettel động viên những thất bại và tìm trong thất bại những lỗi sai để cùng sửa chữa. Ngoài ra, người Viettel cũng phê bình thẳng thắn và xây dựng ngay từ khi sự việc còn nhỏ với tinh thần cầu thị, cầu sự tiến bộ.

- Thích ứng nhanh là sức mạnh cạnh tranh: "Không dám thay đổi đó chính là khước từ cơ hội của chính mình" - đó là một nét văn hóa ứng xử trong nội bộ DN Viettel mà Thiếu tướng Nguyễn Mạnh Hùng để lại cho các bạn trẻ không riêng gì Viettel. Trong môi trường cạnh tranh, sự thay đổi luôn diễn ra từng ngày, từng giờ, vì thế nếu nhận thức được tất yếu của sự thay đổi thì sẽ chấp nhận sự thay đổi một cách dễ dàng hơn. Vì thế, người Viettel liên tục tư duy để điều chỉnh chiến lược và cơ cấu lại tổ chức cho phù hợp với sự thay đổi và yêu cầu của môi trường.

- Sáng tạo là sức sống: Văn hóa nội bộ DN luôn đề cao sự sáng tạo. Tại Viettel, hầu hết các nhân sự đều thấm nhuần quan điểm rằng sáng tạo sẽ tạo ra sự khác biệt, không có sự khác biệt nghĩa là chết. Vì thế, người Viettel thực hiện hóa những ý tưởng sáng tạo không chỉ của riêng người Viettel mà của cả khách hàng. Phương châm hành động của Viettel là "suy nghĩ không cũ về những gì không mới và trân trọng tôn vinh những ý tưởng nhỏ nhất". Người Viettel cố gắng xây dựng một môi trường khuyến khích sáng tạo để mỗi người có thể sáng tạo hàng ngày và có cơ hội tham gia "ngày hội ý tưởng" được tổ chức đều đặn.

- Tư duy hệ thống: Môi trường kinh doanh ngày càng phức tạp nên quá trình xây dựng văn hóa DN tại công ty cần theo tư duy hệ thống để đơn giản hoá. Mỗi một tổ chức phải có tầm nhìn chiến lược, lý luận dẫn dắt hệ thống làm nền tảng. Một hệ thống muốn phát triển nhanh thì phải chuyên nghiệp hóa, hệ thống tốt thì con người mới tốt lên được. Đó là sự vận dụng qui trình 5 bước để giải quyết vấn đề, từ chỉ ra vấn đề, tìm nguyên nhân, tìm giải pháp, tổ chức thực hiện, kiểm tra và đánh giá thực hiện. Để giải quyết tốt vấn đề, bộ phận nhân sự phải hiểu tận gốc và sáng tạo theo quy trình ăn - tiêu hóa - sáng tạo.

- Kết hợp Đông - Tây: Người Viettel nhận thức rằng có 2 nền văn hóa với 2 cách thức tư duy, 2 hành động lớn nhất của văn minh nhân loại và mỗi cái đều có những điểm hay riêng phát huy trong từng tình huống. Vì thế, kết hợp Đông - Tây cũng có nghĩa là luôn nhìn thấy 2 mặt của một vấn đề chứ không phải pha trộn, góp phần đa dạng hóa văn hóa ứng xử trong nội bộ DN Viettel.

- Truyền thống và cách làm người lính: Có lẽ văn hóa DN của Tập đoàn Viettel phát triển “thần tốc” như ngày hôm nay chính là nhờ văn hóa “người lính” này. Bản lĩnh xông pha, không ngại gian khó, kiên định và tin tưởng đã làm nên sức mạnh và sự khác biệt cho Viettel. Dù non trẻ so với các đàn anh, đàn chị trong làng viễn thông nhưng Viettel đã dám đi khai phá những mảnh đất mới, được đánh giá là “kém màu mỡ” với mong muốn nhân văn là tiếp thêm nguồn sinh lực cho từng vùng đất và mục tiêu kinh doanh là lan tỏa thương hiệu DN, thương hiệu quốc gia.

- Viettel là ngôi nhà chung: Viettel lấy việc làm nhóm để phát triển cá nhân. Mỗi người, mỗi đơn vị phối hợp như những bộ phận trên cơ thể. Nhân viên qua các thế hệ sẽ xếp lên những viên gạch để xây dựng văn hóa DN của Viettel ngày càng vững mạnh.

Không chỉ là Tập đoàn công nghiệp - viễn thông uy tín trong nước, hiện Viettel đã bước chân ra nước ngoài đầu tư, với điểm đầu tiên là Campuchia - nơi mạng di động Metfone chỉ sau 2 năm đã đứng số 1 về thị phần. Sau Campuchia, Viettel đầu tư sang Lào với mạng di động Unitel, doanh thu năm 2011 cao gấp 11 lần so với năm 2009, phủ sóng cả đất nước Lào anh em. Tiếp đó, Viettel còn đầu tư tới các quốc gia xa xôi như: Mozambique, Tanzania. Movitel (thương hiệu Viettel tại Mozambique) có kết quả kinh doanh 6 tháng đầu năm 2020 tăng trưởng cao nhất trong vòng 7 năm qua, đạt hơn 26%, chạm mốc 4,5 triệu thuê bao. Mytel (thương hiệu Viettel tại Myanmar) vượt mốc 10 triệu thuê bao sau 2 năm kinh doanh, chiếm gần 30% thị phần, sớm hơn mục tiêu đề ra nửa năm. Trong đó, dù đối đầu với nhiều đối thủ, Bitel (Peru) vẫn liên tiếp thắng thầu các dự án đem lại doanh thu 6 tháng đầu năm 2020 gần 10 triệu USD, lợi nhuận hơn 1,5 triệu USD. Còn tại Haiti, từ một đất nước chìm trong

hoang tàn sau thảm họa động đất năm 2010, mạng di động Natcom của Viettel đã triển khai kinh doanh chỉ 3 ngày sau thảm họa - giờ đây là quốc gia có hạ tầng cáp quang lớn nhất khu vực Caribbean, kết nối viễn thông với hạ tầng 5.000km, tốc độ tăng trưởng thuê bao lên tới 15%.

3. Những giá trị cốt lõi của văn hóa quản trị DN

Tại buổi nói chuyện của lãnh đạo VinGroup và lãnh đạo Viettel ngày 12/7/2016, cả 2 nhà lãnh đạo đã trao đổi rất thú vị về cách phát triển văn hóa quản trị DN như cách làm thế nào để biến DN thành một tổ chức học tập, phát triển đa ngành hay một ngành, thuê nhân sự nước ngoài cạnh tranh với tập đoàn nước ngoài, những lý thuyết và thực tế xảy ra, quy mô và chiến lược, chiến lược đầu tư nước ngoài, quản trị nhân lực, quản trị rủi ro, tính kỷ luật và sáng tạo, phát triển nhân tài, kiểm soát thưởng phạt nhân viên, trách nhiệm xã hội, văn hóa DN, quản trị công ty, quản trị quan hệ khách hàng, tầm nhìn - sứ mệnh,... Cuộc nói chuyện dài hơn 2 giờ của lãnh đạo Vingroup với hàng trăm cán bộ lãnh đạo quản lý của Viettel được đánh giá là rất thành công. Khi ngày hôm đó, tỷ phú Phạm Nhật Vượng đã chia sẻ rất chân tình những kiến thức, suy nghĩ của mình trong việc lãnh đạo quản lý Tập đoàn Vingroup - một tập đoàn tư nhân, tự thân phát triển như ngày nay.

Tóm lại, những giá trị cốt lõi của văn hóa quản trị DN mà Vingroup và Viettel đã dày công xây dựng chính là gợi ý để các DN Việt Nam có thể ứng dụng. Trong điều kiện khoa học và công nghệ hiện đại như hiện nay, nguồn nhân lực của mỗi DN phải được đào tạo có trọng điểm, có chiều sâu để tất cả cùng hướng vì mục tiêu chung là phát triển DN. Ông Phạm Nhật Vượng, Chủ tịch HĐQT Tập đoàn Vingroup từng nói: “Chúng tôi đổi slogan của Vingroup thành Mãi mãi tinh thần khởi nghiệp để mọi người giữ mãi ngọn lửa ấy, ý chí ấy, tinh thần làm việc ấy”. Ngày 13/10 hằng năm là ngày tôn vinh doanh nhân Việt Nam, nhưng cũng là dấu mốc quan trọng nhắc nhở các doanh nhân Việt Nam nhớ đến vai trò của mình trong quá trình thúc đẩy nền kinh tế xã hội, đồng thời phát triển văn hóa quản trị DN tiên tiến, đậm đà bản sắc dân tộc, khơi dậy quốc gia cùng khởi nghiệp ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2021). *Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam năm 2021*. Nxb Thống kê, Hà Nội.
2. Đỗ Thị Phi Hoài (2009). *Văn hóa doanh nghiệp*. Nxb Tài chính, Hà Nội.
3. Lê Quang (2021). Dấu ấn đầu tư nước ngoài của Viettel. Truy cập tại: <https://nhandan.vn/thong-tin-so/dau-an-dau-tu-nuoc-ngoai-cua-viettel-640490/>
4. Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội (2021). Truy cập tại: <https://viettel.com.vn/>
5. Tập đoàn Vingroup (2021). Truy cập tại: <https://vingroup.net/>

Ngày nhận bài: 6/8/2021

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 6/9/2021

Ngày chấp nhận đăng bài: 16/9/2021

Thông tin tác giả:

ThS. NGUYỄN VĂN MINH

Khoa Quản trị và Ngân hàng,

Trường Đại học Công nghiệp Việt - Hung

**CORPORATE GOVERNANCE IN VIETNAM
- LESSONS LEARNT FROM VINGROUP AND VIETTEL**

● Master. **NGUYEN VAN MINH**

Vietnam - Hungary Industrial University

ABSTRACT:

When it comes to corporate culture, we often think of corporate cultures of foreign companies such as Microsoft Corporation (USA), Mercedes-Benz Corporation (Germany), Toyota Motor Corporation (Japan), Samsung Group (Korea), etc. These companies corporate cultures have been formed and shaped by many factors during their long operation history. In which, there are three decisive factors, namely national culture, leader and learning from the external environment. This paper studies some current corporate culture development models in Vietnam.

Keywords: culture, corporate governance, corporate culture, Vingroup, Viettel.