**NHỮNG NỘI DUNG CƠ BẢN TRONG CUỐN SÁCH**

**“QUẢN TRỊ BẰNG VĂN HOÁ - CÁCH THỨC KIẾN TẠO & TÁI TẠO VĂN HÓA TỔ CHỨC”**

1. **Thông tin khái quát về cuốn sách**

Cuốn sách **“Quản trị bằng văn hoá - Cách thức kiến tạo & tái tạo văn hóa tổ chức” được biên soạn bởi tác giả nổi tiếng Giản Tư Trung,** Nhà xuất bản Tri thức xuất bản năm 2023.

Nội dung cuốn sáchbàn về tầm quan trọng của văn hóa tổ chức và cách thức xây dựng, duy trì cũng như phát triển nó để tạo nên sự khác biệt và bền vững cho doanh nghiệp. Cuốn sách là một tài liệu quan trọng dành cho nhà lãnh đạo quản lý, nhà quản trị, doanh nhân và những người quan tâm đến việc xây dựng văn hóa tổ chức.

Tác giả nhấn mạnh rằng quản trị bằng văn hoá là điều tất yếu trong tương lai. Mọi tổ chức muốn phát triển độc đáo, vững mạnh và bền lâu đều không thể bỏ qua vai trò cốt lõi của văn hóa và văn hóa tổ chức.

1. **Lý do chọn cuốn sách để giới thiệu**

Cuốn sách ***Quản trị bằng văn hóa -******Cách thức kiến tạo & tái tạo văn hóa tổ chức***của tác giả Giản Tư Trung là một công trình đặc sắc, chứa đựng nhiều giá trị tư tưởng và thực tiễn, góp phần soi sáng và định hướng lại cách tiếp cận về quản trị trong tổ chức, đặc biệt là trong bối cảnh các tổ chức và cơ quan ở Việt Nam đang đẩy mạnh đổi mới tư duy quản trị, xây dựng nền công vụ liêm chính, chuyên nghiệp, hiệu quả.

Cuốn sách đặt trọng tâm vào việc khẳng định vai trò trung tâm của “văn hóa” trong quản trị - không chỉ như một yếu tố phụ trợ, mà là nền tảng cốt lõi, chi phối cách thức vận hành, hành xử và phát triển của tổ chức. Trong bối cảnh Việt Nam đang thực hiện tinh gọn bộ máy, xây dựng chính phủ kiến tạo và hiện đại hóa nền hành chính, thì tư tưởng “quản trị bằng văn hóa” là một định hướng có giá trị tham khảo và ứng dụng cao, giúp gia tăng hiệu quả thực thi công vụ.

Bên cạnh đó, cuốn sách còn cung cấp một cách tiếp cận mới mẻ nhưng gần gũi đối với đội ngũ cán bộ viên chức - đó là chuyển từ mô hình “quản lý hành chính” sang “quản trị phát triển”, lấy con người làm trung tâm, lấy giá trị làm kim chỉ nam cho hành động. Cách tiếp cận này đặc biệt phù hợp với yêu cầu xây dựng đội ngũ cán bộ công chức vừa “có đức”, vừa “có tài”, đồng thời hướng tới một nền công vụ phục vụ, nhân văn và lấy hiệu quả xã hội làm thước đo chính.

Chính vì vậy, giới thiệu cuốn sách này cũng góp phần thúc đẩy văn hóa đọc trong Học viện, mở rộng không gian học tập của cán bộ, giảng viên, học viên từ lý luận chính trị sang các lĩnh vực có tính ứng dụng cao như quản trị tổ chức, quản trị con người. Đồng thời, sách là minh chứng cho sự kết hợp nhuần giữa tư duy hiện đại và giá trị truyền thống, giữa tư tưởng quản trị và đạo lý làm người - điều rất cần thiết trong việc đào tạo đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý thời kỳ mới.

1. **Nội dung cốt lõi của cuốn sách**

**Phần I: Tư tưởng kinh doanh**

Tư tưởng kinh doanh là linh hồn của văn hóa doanh nghiệp. Tác giả nhấn mạnh rằng doanh nhân đúng nghĩa không chỉ là người kiếm tiền, mà còn là người tạo giá trị cho xã hội.

**1. Tại sao phải tìm hiểu về tư tưởng kinh doanh?**

Tư tưởng được ví như linh hồn của văn hóa, và trong lĩnh vực kinh doanh, tư tưởng kinh doanh chính là cốt lõi làm nên văn hóa doanh nghiệp. Việc nghiên cứu và hiểu rõ tư tưởng kinh doanh không chỉ giúp doanh nghiệp xác lập được bản sắc riêng mà còn góp phần xây dựng một nền tảng đạo đức vững chắc cho toàn tổ chức. Trường Doanh nhân PACE, thay vì giảng dạy các môn như “Đạo đức kinh doanh” hay “Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp” theo cách tiếp cận truyền thống, đã lựa chọn đào sâu vào “Tư tưởng kinh doanh”. Cách tiếp cận này nhằm giúp doanh nhân thấm nhuần đạo đức và trách nhiệm xã hội một cách tự nhiên và nội tại, từ đó nâng cao chất lượng tư duy và hành động trong môi trường kinh doanh hiện đại.

**2. Tư tưởng là gì?**

Tư tưởng được hiểu là hệ thống các tín niệm quan trọng, định hình nên những ước muốn căn bản của con người và cách thức đạt được những ước muốn đó. Tư tưởng không phải là khái niệm trừu tượng hay cố định, mà là kết quả của một quá trình hình thành và tích lũy từ nhiều yếu tố khác nhau như gia đình, nhà trường, cộng đồng, bạn bè, môi trường làm việc và đặc biệt là sự tự thân nỗ lực của mỗi cá nhân. Chính tư tưởng là nền tảng để con người hành động có định hướng, có giá trị, và có trách nhiệm với bản thân, tổ chức và xã hội.

**3. Tư tưởng kinh doanh và đạo kinh doanh**

Tư tưởng kinh doanh, hay còn gọi là đạo kinh doanh, là một hệ thống các tín niệm giúp trả lời hai câu hỏi nền tảng: “Kinh doanh là gì?” và “Doanh nhân là ai?”. Theo quan điểm của tác giả, kinh doanh không chỉ đơn thuần là việc kiếm tiền, mà là kiếm tiền bằng cách phụng sự xã hội thông qua các sản phẩm và dịch vụ tốt. Một doanh nhân đúng nghĩa là người tạo ra giá trị cho cộng đồng chứ không chỉ chăm chăm vào lợi ích cá nhân. Tác giả nhấn mạnh rằng không phải cứ sở hữu doanh nghiệp lớn mới là doanh nhân, mà ngay cả một bà bán tạp hóa, nếu phục vụ tốt nhu cầu của khu phố, cũng xứng đáng được gọi là doanh nhân. Việc kinh doanh chỉ thực sự có ý nghĩa khi gắn liền với việc tạo ra những giá trị tốt đẹp cho xã hội, trong đó sản phẩm và dịch vụ phải đáp ứng tiêu chí “tốt lành” - nghĩa là không gian dối, không gây hại cho người tiêu dùng, và tuân thủ đạo đức cũng như pháp luật.

**4. Tầm nhìn và sứ mệnh của doanh nghiệp**

Để hiện thực hóa tư tưởng kinh doanh, mỗi doanh nghiệp cần xác lập rõ ràng tầm nhìn và sứ mệnh cho mình. Tầm nhìn (vision) là mục tiêu cao nhất mà doanh nghiệp hướng đến trong tương lai, có thể kéo dài từ vài năm đến hàng chục, thậm chí hàng trăm năm, phản ánh khát vọng dài hạn của tổ chức. Trong khi đó, sứ mệnh (mission) trả lời cho câu hỏi: “Vì sao thế giới này cần thêm một doanh nghiệp nữa?” - nghĩa là xác định lý do tồn tại của doanh nghiệp và giá trị mà doanh nghiệp cam kết mang lại cho xã hội, cho ai và bằng cách nào. Một cách phổ biến để xác định tầm nhìn là đặt ra mục tiêu doanh nghiệp sẽ nằm trong nhóm dẫn đầu của ngành nghề nào, tại khu vực nào và trong khoảng thời gian bao lâu. Tác giả cũng phân tích tầm nhìn và sứ mệnh của nhiều doanh nghiệp lớn trong và ngoài nước để minh chứng rằng: chỉ khi doanh nghiệp có định hướng rõ ràng, thấm nhuần tư tưởng kinh doanh, thì mới có thể phát triển một cách bền vững, có trách nhiệm và đóng góp tích cực cho cộng đồng.

**5. Kinh doanh "vì người" là cách "vì mình" khôn ngoan nhất**

Một trong những thông điệp cốt lõi của cuốn sách là khẳng định rằng: kinh doanh “vì người” chính là cách “vì mình” khôn ngoan nhất. Một doanh nghiệp muốn phát triển bền vững không thể chỉ đặt lợi nhuận lên hàng đầu, mà còn phải chú trọng đến giá trị tích cực mà mình tạo ra cho xã hội. Tác giả gọi đây là “ích kỷ khôn ngoan” – tức là cách làm lợi cho chính mình thông qua việc mang lại lợi ích thiết thực và lâu dài cho người khác. Khi doanh nghiệp lấy sự phục vụ xã hội làm trung tâm, họ không chỉ xây dựng được uy tín mà còn tạo nên nền tảng vững chắc cho sự phát triển lâu dài.

Tiếp nối từ tư tưởng kinh doanh đúng đắn, tác giả nhấn mạnh rằng đó chính là tiền đề để hình thành những chiến lược kinh doanh đột phá và bền vững. Doanh nhân thành công không chỉ là người giỏi kỹ năng điều hành, mà còn phải có tư duy đúng đắn về vai trò của doanh nghiệp, về ý nghĩa của việc kiếm tiền và lãnh đạo tổ chức. Tư tưởng đúng sẽ dẫn lối cho hành động đúng, từ đó giúp doanh nghiệp vượt qua giới hạn thông thường và xây dựng lợi thế cạnh tranh lâu dài trong môi trường kinh doanh đầy biến động.

Bên cạnh việc hình thành tư tưởng kinh doanh cho cá nhân lãnh đạo, cuốn sách cũng nhấn mạnh đến vai trò quan trọng của việc truyền tải tư tưởng ấy đến toàn bộ đội ngũ trong doanh nghiệp. Một tổ chức chỉ thực sự mạnh khi toàn thể thành viên cùng chia sẻ một hệ giá trị, cùng hướng đến mục tiêu chung. Do đó, nhà lãnh đạo không chỉ là người định hướng, mà còn là người truyền cảm hứng và gieo mầm tư tưởng. Việc xây dựng một đội ngũ có cùng tư tưởng kinh doanh chính là nền tảng để tạo ra sự gắn kết nội bộ, củng cố văn hóa tổ chức và hướng đến hiệu quả vượt trội trong thực tiễn quản trị.

**Phần II: Văn hóa doanh nghiệp**

Văn hóa doanh nghiệp không chỉ là bộ quy tắc hay giá trị cốt lõi trên giấy tờ, mà là cách thức doanh nghiệp sống và vận hành:

Văn hóa doanh nghiệp đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong sự phát triển bền vững và hình thành bản sắc riêng của mỗi tổ chức. Không chỉ là nền tảng thúc đẩy sự thành công lâu dài, văn hóa doanh nghiệp còn là yếu tố then chốt tạo nên sự khác biệt và sức hấp dẫn của một doanh nghiệp trên thị trường. Theo tác giả, các công ty sở hữu văn hóa mạnh thường có lợi nhuận và tốc độ tăng trưởng cao hơn từ ba đến bốn lần so với các doanh nghiệp không chú trọng đến yếu tố này.

Trong cuốn sách, tác giả đã tiếp cận khái niệm văn hóa từ nhiều góc nhìn khác nhau nhằm làm rõ bản chất phức hợp nhưng thiết yếu của văn hóa trong mọi lĩnh vực của đời sống tổ chức. Văn hóa, theo một định nghĩa căn bản, là tập hợp những đặc trưng cốt lõi giúp phân biệt chủ thể này với chủ thể khác, chẳng hạn như văn hóa quốc gia, văn hóa vùng miền, văn hóa nghề nghiệp hay văn hóa tổ chức. Ở một lăng kính khác, văn hóa được ví như “chân ga” giúp doanh nghiệp tăng tốc phát triển và đồng thời là “chân thắng” giúp kiểm soát rủi ro và phòng ngừa sai lệch trong vận hành. Văn hóa còn được xem là sự phản ánh động cơ sâu thẳm nhất của con người và tổ chức, là yếu tố vô hình nhưng chi phối mạnh mẽ đến tư duy, hành vi và các quyết định chiến lược.

Phần tiếp theo của cuốn sách tập trung làm rõ mối liên hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và sự phát triển toàn diện của tổ chức, đồng thời lý giải tại sao văn hóa doanh nghiệp ngày càng được xem là yếu tố sống còn. Theo tác giả, văn hóa không phải là một yếu tố phụ trợ hay trang trí bề nổi, mà là một hệ thống chi phối nhận thức, hành động và định hướng phát triển của doanh nghiệp. Những tổ chức có nền văn hóa mạnh thường cho thấy khả năng thích ứng tốt hơn với biến động môi trường và có xu hướng đạt được thành công lâu dài.

Cuối cùng là hệ thống hành vi và chuẩn mực – những quy tắc và thái độ được khuyến khích hoặc kỳ vọng trong nội bộ tổ chức. Ba yếu tố này kết hợp với nhau tạo nên bản sắc riêng biệt và sức mạnh nội lực cho mỗi doanh nghiệp, từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh và phát triển bền vững trong dài hạn.

**Phần III: Văn hóa kinh thương**

Doanh nghiệp không chỉ là đối tượng thụ hưởng mà còn góp phần tạo nên văn hóa kinh doanh của quốc gia:

1. **Nhìn lại văn hóa kinh thương Việt Nam**

Lịch sử văn hóa kinh thương Việt Nam cho thấy thương nhân từng bị coi là tầng lớp thấp kém trong xã hội phong kiến, xếp cuối trong thứ bậc “Sĩ - nông - công - thương”. Trong quan niệm xưa, thương nghiệp bị xem là hoạt động “con buôn”, đơn thuần mua đi bán lại, không được đề cao như nghề sĩ hay nông. Điều này tạo ra những rào cản tư tưởng kéo dài trong suốt nhiều thế kỷ. Cụ Lương Văn Can - một nhà khai sáng văn hóa kinh doanh đầu thế kỷ XX - từng thẳng thắn chỉ ra 10 điểm yếu cốt lõi của doanh thương Việt Nam, trong đó bao gồm: thiếu kiên tâm, thiếu nghị lực, không biết trọng nghề, không có thương phẩm, không có tín thực, không tiết kiệm, kém giao thiệp… Những điểm yếu này phản ánh sự thiếu hụt cả về tư duy và đạo đức nghề nghiệp trong môi trường kinh doanh truyền thống. Sau năm 1945, khi Việt Nam bước vào thời kỳ xây dựng Chủ nghĩa xã hội, nền kinh tế kế hoạch hóa đã hạn chế nghiêm trọng sự phát triển của kinh tế tư nhân; hoạt động thương mại gần như biến mất, văn hóa kinh doanh bị ngắt quãng, không có điều kiện phát triển liên tục và bền vững.

1. **Nhìn ra văn hóa kinh thương của các nước**

Trong khi Việt Nam có một quá khứ phức tạp với văn hóa kinh thương, nhiều quốc gia đã thành công trong việc kiến tạo bản sắc doanh nghiệp gắn liền với giá trị văn hóa sâu sắc. Tại Nhật Bản, tinh thần trách nhiệm xã hội và đạo đức kinh doanh được đề cao tuyệt đối. Matsushita Konosuke - nhà sáng lập Panasonic - từng khẳng định: “Tài sản lớn nhất của công ty chính là nhân viên”, cho thấy sự tôn trọng và đầu tư vào con người là trụ cột văn hóa kinh doanh. Ở Hàn Quốc, tinh thần kiên cường và chiến lược kinh doanh dài hạn đã giúp các tập đoàn như Samsung và Hyundai vươn lên mạnh mẽ trên thị trường toàn cầu. Singapore xây dựng văn hóa kinh thương dựa trên kỷ luật và đổi mới sáng tạo, trong khi Israel thành công nhờ tinh thần khởi nghiệp mạnh mẽ và công nghệ cao. Dubai (UAE) nổi bật với việc kiến tạo một “văn hóa của sự xuất sắc”, từ đó chuyển mình thành trung tâm thương mại và tài chính toàn cầu. Những tấm gương quốc tế này cho thấy văn hóa kinh thương có thể trở thành lực đẩy lớn cho sự phát triển quốc gia nếu được xây dựng đúng đắn và bền vững.

1. **Nghĩ về văn hóa kinh thương Việt Nam**

Hướng đến khát vọng 2045 - trở thành quốc gia phát triển, thu nhập cao - Việt Nam buộc phải có bước chuyển mình mạnh mẽ trong xây dựng nền văn hóa kinh thương hiện đại. Để làm được điều đó, trước tiên cần hình thành một thế hệ doanh nhân mới mang đầy đủ "Tam tính": Nhân tính giúp doanh nhân kinh doanh có tâm và có tình; Quốc tính thể hiện bản sắc dân tộc trong hành xử và sản phẩm; Cá tính tạo ra sự khác biệt và sáng tạo trong cạnh tranh. Song song, thế hệ doanh nhân tương lai cũng cần hội tụ đủ "Tam doanh": Doanh khí - tức chí khí, bản lĩnh; Doanh đức - tức đạo đức nghề nghiệp và trách nhiệm xã hội; Doanh tài - tức năng lực lãnh đạo, tư duy chiến lược và khả năng thích ứng. Bên cạnh đó, xây dựng văn hóa kinh doanh Việt Nam cũng đồng nghĩa với thúc đẩy tinh thần cạnh tranh lành mạnh: phát triển sản phẩm và dịch vụ có giá trị thực, tránh hiện tượng cạnh tranh tiêu cực, hạ giá bằng mọi giá. Doanh nhân Việt không chỉ có sứ mệnh kiếm lợi nhuận mà còn phải đóng góp cho sự thịnh vượng chung, góp phần xây dựng một xã hội phát triển toàn diện và bền vững.

1. **Hướng đi cho văn hóa kinh thương Việt Nam**

Để kiến tạo một nền văn hóa kinh thương hiện đại và bền vững, Việt Nam cần học hỏi những tinh hoa từ các nền văn hóa tiên tiến trên thế giới, đồng thời giữ gìn bản sắc dân tộc. Động lực phát triển không thể chỉ đến từ bên ngoài, mà cần bắt nguồn từ tinh thần tự lực, ý chí vươn lên và khát vọng đổi mới sáng tạo của chính doanh nhân Việt. Một trong những trụ cột quan trọng là đề cao đạo đức kinh doanh, gắn kết lợi ích doanh nghiệp với lợi ích cộng đồng và quốc gia, hướng đến phát triển lâu dài. Cuối cùng, cần có sự chuyển đổi từ tư duy “tiểu thương” - nhỏ lẻ, ngắn hạn, manh mún - sang tư duy “tập đoàn” - chuyên nghiệp, chiến lược và toàn cầu hóa. Chỉ khi vượt qua được tư duy hạn hẹp, doanh nghiệp Việt Nam mới có thể khẳng định vị thế và tham gia vào sân chơi quốc tế một cách bình đẳng và tự tin.

**IV. Giá trị vận dụng ở Học viện Chính trị khu vực I**

Cuốn sách “Quản trị bằng văn hóa” nhấn mạnh rằng văn hóa không chỉ là nền tảng cốt lõi mà còn là một công cụ quản trị hiệu quả cho mọi tổ chức. Đối với Học viện Chính trị khu vực I, một tổ chức giáo dục chuyên đào tạo cán bộ lãnh đạo quản lý thì việc vận dụng tư tưởng này đòi hỏi một cách tiếp cận thực tiễn, phù hợp với đặc thù chính trị - hành chính của môi trường đào tạo cán bộ. Muốn xây dựng thành công văn hóa tổ chức tại Học viện, trước hết cần xác định rõ mô hình văn hóa phù hợp và sau đó triển khai những giải pháp cụ thể nhằm đưa văn hóa trở thành chất keo gắn kết và động lực phát triển bền vững cho toàn hệ thống.

Thứ nhất, cần xác định một mô hình văn hóa tổ chức phù hợp với sứ mệnh và đặc thù của Học viện. Mô hình này gồm ba lớp chính. Lớp văn hóa nền tảng bao gồm văn hóa hiệu suất cao - đề cao tinh thần trách nhiệm cá nhân, hướng đến kết quả rõ ràng; văn hóa tin cậy - xây dựng quan hệ minh bạch, trách nhiệm giữa lãnh đạo, giảng viên và học viên; và văn hóa hạnh phúc - tạo ra môi trường làm việc tích cực, thoát ly khỏi cơ chế hành chính nặng nề. Lớp thứ hai là văn hóa bản sắc, trong đó nhấn mạnh đến tính chính trị vững vàng nhưng linh hoạt, có khả năng thích ứng với xu thế toàn cầu. Giá trị cốt lõi như “Kiến thức – Đạo đức - Phục vụ” cần được khẳng định như kim chỉ nam trong phát triển đội ngũ. Cuối cùng là văn hóa học tập, nơi đề cao đổi mới sáng tạo trong giảng dạy - nghiên cứu và phát triển mô hình “học tập suốt đời” nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ và người học.

Thứ hai, để xây dựng văn hóa tổ chức một cách thực chất, cần triển khai các giải pháp cụ thể. Trước tiên, vai trò của người lãnh đạo Học viện là then chốt - họ chính là người dẫn dắt văn hóa tổ chức. Có thể tổ chức các buổi “Cà phê lãnh đạo” nhằm thiết lập đối thoại cởi mở giữa lãnh đạo và giảng viên hoặc học viên, qua đó tăng tính kết nối và đồng thuận trong hành động. Đồng thời, tiêu chí văn hóa nên được tích hợp vào đánh giá năng lực quản lý của cán bộ.

Thứ ba, việc áp dụng tư tưởng “Tam tính - tam doanh” vào đào tạo sẽ góp phần hình thành đội ngũ cán bộ, giảng viên vừa có tư duy chiến lược, vừa có nền tảng đạo đức vững chắc. Học viện có thể xây dựng bộ tiêu chí đánh giá dựa trên ba giá trị: Nhân tính (kinh doanh nhân bản), Quốc tính (bản sắc dân tộc) và Cá tính (sáng tạo, khác biệt); đồng thời phát triển “Doanh khí - Doanh đức - Doanh tài” như tiêu chuẩn cốt lõi của nhà lãnh đạo mới. Các nội dung về đạo đức lãnh đạo, tinh thần đổi mới cũng cần được tích hợp sâu vào chương trình đào tạo học viên.

Cuối cùng, một tổ chức muốn phát triển bền vững phải có một môi trường làm việc minh bạch và trách nhiệm. Học viện cần thiết lập cơ chế phản hồi nội bộ hiệu quả, khuyến khích giảng viên và học viên đóng góp ý kiến về hoạt động giảng dạy và quản lý. Việc triển khai “Hòm thư góp ý trực tuyến”, lấy phản hồi ẩn danh sẽ tạo không gian an toàn để mọi người bày tỏ ý kiến một cách chân thực. Đồng thời, nên tổ chức các hội thảo định kỳ về “Xây dựng văn hóa minh bạch trong học thuật và quản trị công” nhằm duy trì tính liên tục và tính cam kết trong cải tiến.

 **NGƯỜI GIỚI THIỆU**

 **Nguyễn Tú Anh**