

# MỘT SỐ RÀO CẢN TRONG QUÁ TRÌNH XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN VĂN HÓA KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC VIỆT NAM

**Th.s Nguyễn Lan Anh**

*Trường Cao đẳng Kinh tế - Kỹ thuật Nghệ An*

**PGS.TS. Dương Thị Liễu**

*Đại học Kinh tế Quốc dân*

*Ngày nay, cạnh tranh bằng văn hóa kinh doanh đang là một công cụ hữu hiệu được sử dụng phổ biến trên toàn cầu. Với vị thế trụ cột, đầu tàu và tấm gương cho toàn bộ nền kinh tế, các doanh nghiệp nhà nước (DNNN) của Việt Nam rất cần phải xây dựng được một hệ thống văn hóa kinh doanh mạnh làm cơ sở, động lực và hệ điều tiết cho sự phát triển bền vững của mình, từ đó cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài và doanh nghiệp dân doanh một cách hiệu quả. Tuy nhiên, những năm qua, DNNN chưa thực sự làm tốt vấn đề này. Một trong những nguyên nhân của tình hình là do trong quá trình xây dựng, phát triển văn hóa kinh doanh, DNNN gặp phải khá nhiều rào cản từ phía Nhà nước cũng như từ thể chế kinh tế. Tìm lời giải để khắc phục được các rào cản này là một công việc cấp thiết.*

**Từ khóa:** Doanh nghiệp nhà nước, văn hóa kinh doanh, cạnh tranh, rào cản

## **1. Sự cần thiết xây dựng, phát triển văn hóa kinh doanh trong các DNNN**

Trong tiến trình đổi mới, Đảng và Nhà nước vẫn kiên định chủ trương đa dạng hoá các loại hình doanh nghiệp và đẩy mạnh phát triển kinh tế khu vực ngoài Nhà nước. Tuy nhiên, DNNN vẫn là bộ phận cực kỳ quan trọng trong nền kinh tế quốc dân. Đảng và Nhà nước ta từ trước đến nay vẫn nhất quán với quan điểm xây dựng DNNN làm trụ cột, đầu tàu và tấm gương cho toàn bộ nền kinh tế. Thế nhưng, trong thực tế hơn 20 năm của thời kỳ đổi mới, đặc biệt từ giai đoạn nước ta gia nhập WTO (2007) trở lại đây, kết quả hoạt động của DNNN không đạt được như mong đợi. DNNN nước ta, trước hết là các tập đoàn kinh tế và các tổng công ty lớn, đã được thừa kế và hưởng nhiều ưu đãi về nguồn nhân lực, vốn, đất đai, tài sản, chính sách... nhưng hoạt động vẫn không đạt được mục tiêu, hiệu quả của Nhà nước giao. Năng lực cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của các DNNN nhìn chung còn thấp hơn nhiều so với mức trung bình của doanh nghiệp dân doanh và doanh nghiệp nước ngoài. Số liệu về kết quả sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp Việt Nam năm 2007–2009 qua điều tra của tổng cục Thống kê cho thấy tỷ suất lợi nhuận trên vốn kinh doanh của các doanh nghiệp Nhà nước giao động trong khoảng 3,5%- 4,3%, tỷ suất lợi nhuận trên

doanh thu là từ 6,3%- 8,2% cả hai chỉ số này thấp hơn rất nhiều so với các chỉ số của các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, là doanh nghiệp có ít ưu đãi nhất. Một trong những nguyên nhân của tình trạng này là DNNN chưa có một hệ thống văn hóa kinh doanh mạnh đủ khả năng làm cơ sở, động lực và hệ điều tiết cho sự phát triển bền vững của họ. Vì thế tìm lời giải để xây dựng, phát triển hiệu quả văn hóa kinh doanh cho các DNNN trong những năm tiếp theo là rất cần thiết.

Trong những năm đổi mới, các doanh nghiệp nhà nước đã có những bước thay đổi căn bản quan trọng nhất là tư duy phát triển doanh nghiệp chỉ dựa vào những yếu tố là vốn và lao động giản đơn đã nhường chỗ cho tư duy phát triển doanh nghiệp theo chiều sâu, tức là đi vào tăng năng suất, chất lượng, hiệu quả và sức cạnh tranh của doanh nghiệp. Quá trình cổ phần hóa các doanh nghiệp nhà nước nhằm tăng cường hiệu quả hoạt động của nó đã được tiến hành từ năm 1992 và trọng tâm từ 2001 đến nay. Qua cổ phần hóa, doanh nghiệp nhà nước được cơ cấu theo hướng tập trung vì vậy quy mô của nó lớn hơn và hướng vào những ngành những lĩnh vực then chốt của nền kinh tế. Do yêu cầu phải trở thành thành phần kinh tế chủ đạo trong nền kinh tế quốc dân nên các doanh nghiệp nhà nước phải nỗ lực hết sức, đưa ra những sản phẩm dịch vụ có chất lượng

cao, nâng cao tính cạnh tranh thì mới có thể trụ vững trước sự cạnh tranh khốc liệt của các doanh nghiệp nước ngoài. Để nâng cao tính cạnh tranh, DNNN rất cần phát triển văn hóa kinh doanh của mình.

Theo cam kết lộ trình hội nhập WTO, các tập đoàn, tổng công ty nhà nước sẽ phải cạnh tranh và hợp tác với các công ty dân doanh, công ty nước ngoài ngay tại sân nhà, trong đó không hiếm những tập đoàn đa quốc gia vừa có vốn lớn, công nghệ cao vừa có nền văn hóa doanh nghiệp tiên tiến có sức chinh phục và đồng hóa rất nhanh. Mặt khác quá trình mở cửa, hội nhập cũng là cơ hội tốt để chúng ta mang hàng hóa và văn hóa Việt Nam ra thế giới, để biến văn hóa thành sự giàu có của dân tộc. Trong bối cảnh và tình hình hiện nay các doanh nghiệp Việt Nam không thể không thực hiện mục tiêu xây dựng và quản trị văn hóa theo văn hóa phát triển của mình.

## **2. Một số rào cản phát triển văn hóa kinh doanh trong các doanh nghiệp nhà nước**

### **2.1. *Khái quát tình hình xây dựng, phát triển văn hóa kinh doanh trong các DNNN***

Có thể thấy nhiều tập đoàn kinh tế nhà nước đang chú trọng đến vấn đề văn hóa kinh doanh và nhận thức rất rõ vai trò của văn hóa kinh doanh trong hoạt động của doanh nghiệp. Ví dụ: Tập đoàn dầu khí PVN, tập đoàn Bưu chính viễn thông VNPT, tập đoàn tài chính Bảo hiểm Bảo Việt đang là những đơn vị đi đầu trong việc chú trọng văn hóa kinh doanh trong số các doanh nghiệp nhà nước ở Việt Nam. Thực tiễn kinh doanh cho thấy, phương thức quản lý bằng triết lý và văn hóa đã thành công ở một số doanh nghiệp Nhà nước tiên phong, đồng thời với việc tập trung đầu tư phát triển sản xuất, kinh doanh dịch vụ các doanh nghiệp này đã rất chú trọng đến việc xây dựng môi trường văn hóa lành mạnh; xây dựng nếp sống mới văn minh, kỷ cương, trung thực; có tinh thần yêu ngành nghề, có đủ năng lực và sức khỏe để xây dựng và phát triển doanh nghiệp. Bằng nhiều biện pháp để khơi dậy niềm tự hào, ý chí quyết tâm, tinh thần trách nhiệm của đội ngũ cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp.

Trong quá trình xây dựng văn hóa kinh doanh, các doanh nghiệp Nhà nước đã chú trọng tôn vinh, biểu dương, khen thưởng và xây dựng, nhân điển hình những cá nhân, tập thể tiên tiến trong lao động sản xuất; trong xây dựng nếp sống văn hóa ở cơ

quan, gia đình... Những việc làm này nhằm mục đích tạo ra những giá trị mới, tập quán văn minh tiến bộ trong doanh nghiệp. Nhiều doanh nghiệp Nhà nước đã tập trung đầu tư đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và công nghệ để tăng năng suất lao động, cải thiện đời sống, nhờ đó nâng cao văn hóa, tinh thần cho nhân viên trong doanh nghiệp tạo nên nền tảng tinh thần và động lực thúc đẩy sự phát triển kinh tế- xã hội.

Một điểm mới là văn hóa doanh nghiệp đang được chú trọng và phát triển theo chiều hướng hiện đại và quốc tế. Trong quá trình hội nhập và quốc tế hóa nền kinh tế ngoài việc phát huy truyền thống, bản sắc văn hóa doanh nghiệp thì việc tiếp cận với văn hóa hiện đại của các doanh nghiệp quốc tế là vấn đề được các doanh nghiệp quan tâm, bổ sung nhiều vào các nội quy, quy định trong giao tiếp, ứng xử, trong quảng bá thương hiệu.

Tuy nhiên, việc xây dựng và phát triển văn hóa kinh doanh của doanh nghiệp Nhà nước vẫn đang tồn tại những hạn chế cần khắc phục như:

Chưa xây dựng được triết lý kinh doanh bài bản, khoa học để chỉ dẫn cho hoạt động kinh doanh.

Chưa xây dựng hệ thống chuẩn mực hành vi của doanh nghiệp.

Môi trường bên trong và văn hóa tổ chức chưa thuận lợi với các hoạt động đổi mới, sáng tạo và chưa sử dụng, phát huy được nhân tài.

Chưa có lộ trình, bước đi, giải pháp đồng bộ, toàn diện cho xây dựng văn hóa kinh doanh.

Chưa có những quan tâm, đầu tư thích đáng, hợp lý cho xây dựng văn hóa kinh doanh.

### **2.2 *Những rào cản chủ yếu trong xây dựng, phát triển văn hóa kinh doanh của các doanh nghiệp nhà nước***

Câu hỏi đặt ra là trong thời kỳ hội nhập, khi các doanh nghiệp thuộc các lĩnh vực kinh tế khác đã bắt đầu có ý thức xây dựng và quản lý theo văn hóa kinh doanh của mình nhưng đa số doanh nghiệp nhà nước dường như vẫn chưa thực sự tham gia sâu vào quá trình đổi mới này? Với lợi thế được thành lập từ rất sớm và được hưởng nhiều ưu thế trong việc sử dụng và khai thác các nguồn lực của nền kinh tế so với các loại hình doanh nghiệp khác thì doanh nghiệp nhà nước phải là doanh nghiệp có nhiều điều kiện thuận lợi nhất để xây dựng và phát triển văn hóa kinh doanh. Nhưng thực tiễn sản xuất kinh

doanh lại cho thấy kết quả hoàn toàn ngược lại, chính doanh nghiệp nhà nước lại gặp rất nhiều rào cản, vướng mắc trong quá trình xây dựng và phát triển văn hóa kinh doanh. Chính những rào cản này làm cho công cuộc xây dựng, phát triển văn hóa kinh doanh của các doanh nghiệp nhà nước gặp rất nhiều khó khăn, và do đó vẫn tồn tại những hạn chế như đã nêu ở trên. Dưới đây là một số rào cản chủ yếu.

*Nhà nước chưa có chính sách cụ thể để hỗ trợ, tạo điều kiện xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp.*

Khi doanh nghiệp buộc phải thay đổi để thích ứng với môi trường bên ngoài: kinh tế, chính trị, xã hội, công nghệ... cần xuất hiện tư tưởng và thể chế tiến bộ phù hợp với yêu cầu đổi mới. Những quan điểm, chính sách cải cách hành chính, đặc biệt là chính sách hỗ trợ xây dựng và phát triển văn hóa kinh doanh, tạo nền tảng, khuôn khổ về môi trường thể chế tốt cho xây dựng văn hóa kinh doanh. Trên góc độ quản lý vĩ mô, Nhà nước mới chỉ dừng lại ở việc như ghi nhận và tôn vinh tầng lớp doanh nhân bằng các hoạt động lấy ngày 13.10 hàng năm là ngày doanh nhân Việt Nam; tổ chức các chương trình trao giải cho các doanh nghiệp có đóng góp lớn cho cộng đồng, xã hội... Nhưng nếu chỉ dừng lại ở các hoạt động đó thì chưa đủ mà cần phải có biện pháp hiệu quả hơn như trích từ nguồn thu nhập quốc dân để xây dựng ngân sách cho hoạt động xây dựng văn hóa doanh nghiệp; đầu tư phát triển đội ngũ các chuyên gia, nhà quản trị, người sáng lập doanh nghiệp trong việc cập nhật và trao đổi kinh nghiệm, kiến thức về vấn đề xây dựng và phát triển văn hóa kinh doanh, tinh thần doanh nhân để xây dựng cho từng doanh nghiệp cụ thể...

*Nhà nước chưa có một chiến lược dài hạn để phát triển doanh nhân- yếu tố quan trọng nhất quyết định chất lượng văn hóa kinh doanh của doanh nghiệp.*

Nhà nước có vai trò cực kỳ quan trọng trong việc chủ động tạo dựng môi trường để phát triển doanh nhân, đặc biệt là để khơi dậy tinh thần doanh nhân. Kinh doanh trong thời đại ngày nay doanh nhân rất cần có tấm lòng nhân ái, kinh doanh để góp phần xây dựng đất nước. Việc nhìn nhận vị trí, vai trò của doanh nhân trong sự nghiệp phát triển đất nước, đặt doanh nhân vào trung tâm của quá trình phát triển là việc làm hết sức cần thiết tạo tiền đề quan trọng cho quá trình xây dựng và phát triển chiến lược đất nước. Nhà nước có nhiệm vụ phải tạo ra môi trường

pháp lý, xã hội, văn hóa để hình thành và phát triển tinh thần kinh doanh, óc kinh doanh cho các doanh nhân Việt Nam. Tinh thần doanh nhân chính là tinh thần khát khao làm một cái gì mới và theo đuổi sự hoàn thành mục tiêu. Tinh thần doanh nhân là yếu tố then chốt tạo ra tinh thần doanh nghiệp, tinh thần doanh nghiệp trước hết đó là nỗ lực tìm kiếm công nghệ mới, thị trường mới, đây chính là hai hoạt động quan trọng thúc đẩy doanh nghiệp lớn mạnh. Tinh thần doanh nghiệp còn thể hiện ở sự tích cực đầu tư, tinh thần mạo hiểm và sẵn sàng chịu đựng rủi ro để đạt được mục tiêu của tổ chức. Nhưng trong thực tế, có những doanh nghiệp nhà nước không lo đầu tư để tăng nguồn lực kinh doanh, phát triển kinh doanh mà chỉ lo tìm kiếm các đặc lợi do có các mối quan hệ “đặc biệt” với một số cơ quan hoặc quan chức có nhiều quyền lực. Chính điều này đã cản trở sự phát triển bền vững của hệ thống tinh thần doanh nhân tại các doanh nghiệp nhà nước. Như vậy, tinh thần doanh nghiệp phải được xây dựng trước hết là từ người lãnh đạo doanh nghiệp, tiếp đến là mọi thành viên trong doanh nghiệp .

*Thiết chế quản lý của các doanh nghiệp nhà nước không phù hợp với trình độ phát triển mới của xã hội.*

Cơ quan quản lý Nhà nước vừa đề ra chính sách vừa quản lý hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp nên công tác kiểm tra, quản lý, giám sát, đánh giá hiệu quả còn yếu kém. Hiện nay bộ chủ quản vẫn đang thực hiện đủ ba quyền là đại diện chủ sở hữu, quản lý ngành và ban hành chính sách liên quan đến ngành mình quản lý. Với thực tế này rất khó để các cơ quan quản lý Nhà nước chấm dứt việc cắt giảm quyền lực của mình tại các doanh nghiệp hay chấm dứt việc tạo đặc quyền đặc lợi cho đơn vị trực thuộc. Các đơn vị sản xuất kinh doanh dưới sự bảo trợ của Nhà nước vẫn còn có tư tưởng vì lợi ích nhóm mà bỏ qua lợi ích của toàn bộ nền kinh tế. Mặc dù đã có nhiều thành công trong quá trình cải tổ, tái cấu trúc doanh nghiệp nhà nước nhưng cái cơ bản nhất đó là Nhà nước vẫn thực hiện việc tách rời chức năng sở hữu và quản lý doanh nghiệp nhà nước mà không có chế tài giám sát chặt chẽ nên tình trạng sử dụng không hiệu quả nguồn vốn, đầu tư tràn lan và đầu tư vào những ngành, lĩnh vực không phải là thế mạnh của mình. Tình trạng độc quyền trong sản xuất kinh doanh của một số doanh nghiệp nhà nước đặc thù đã làm méo mó sự phát triển của thị trường, làm triệt tiêu văn hóa kinh doanh tích cực. Ngay

chính trong các doanh nghiệp độc quyền đó đã tạo ra những giá trị, niềm tin tiêu cực từ đó ảnh hưởng rất lớn đến con người trong doanh nghiệp, gây thiệt hại lớn cho người tiêu dùng cũng như lợi ích của xã hội. Những ảnh hưởng tiêu cực đó làm cản trở việc thiết lập hệ thống các tiêu chuẩn đạo đức kinh doanh của doanh nghiệp.

*Ban lãnh đạo doanh nghiệp còn mang nặng tư tưởng “tư duy nhiệm kỳ”.*

Các doanh nhân- giám đốc DNNN được quyết định theo nhiệm kỳ nhưng cái rủi ro, hiệu quả đầu tư kinh doanh mới, các chiến lược kinh doanh trong đầu mỗi giám đốc lại không thể theo nhiệm kỳ. Doanh nghiệp nhà nước gặp nhiều khó khăn để có thể xây dựng được triết lý doanh nghiệp vì ông chủ thực sự của doanh nghiệp là Nhà nước, ban lãnh đạo chỉ là người được bổ nhiệm và có thể bị điều chuyển bất cứ lúc nào. Vì vậy, họ làm việc với tư tưởng “nhiệm kỳ”, phần lớn những quyết định chỉ mang tính chất ngắn hạn, cục bộ mà thiếu đi việc xây dựng chiến lược phát triển tổng thể. Ban lãnh đạo chỉ quan tâm đến việc điều hành xử lý các công việc trong nhiệm kỳ của mình mà không màng đến việc xây dựng triết lý kinh doanh cho doanh nghiệp vì không chắc rằng hết nhiệm kỳ mình có tiếp tục quản lý doanh nghiệp hay không. Trong thực tế, tại các doanh nghiệp nhà nước cứ mỗi một nhiệm kỳ là các doanh nghiệp lại có một đội ngũ lãnh đạo mới, là một lần “thay máu” và kèm theo đó có thể là sự thay đổi hệ thống các quy định, mục tiêu phát triển doanh nghiệp.

Triết lý doanh nghiệp là cốt lõi của văn hóa kinh doanh, phản ánh tầm nhìn của ban lãnh đạo đối với sự phát triển của doanh nghiệp, là công cụ tốt nhất của doanh nghiệp để thống nhất hành động của nhân viên. Nhưng trong thực tế, có rất ít các doanh nghiệp nhà nước có bộ triết lý kinh doanh đầy đủ vì vậy mà không có công cụ để hướng dẫn các hoạt động, hành vi của ban lãnh đạo và các nhân viên trong doanh nghiệp Nhà nước cùng thực hiện các mục tiêu chung của tổ chức. Kết quả là hiệu quả hoạt động kinh doanh thấp, kém năng động. Phần lớn trong số 17 tập đoàn kinh tế và tổng công ty nhà nước lớn nhất (Tổng công ty 91 cũ) đều không có tuyên bố sứ mạng và triết lý hành động của mình. Dù có truyền thống 30-50 năm, và mỗi năm chi hàng chục tỷ đồng cho truyền thông, quảng cáo nhưng vẫn không nói rõ được trước khách hàng và xã hội về sứ mệnh và tầm nhìn của mình. Số ít các

DNNN dám tuyên bố sứ mệnh, tầm nhìn thì dường như vẫn thiếu các chiến lược phù hợp quyết tâm cao để biến nó thành hiện thực.

*Cơ cấu tổ chức bộ máy của doanh nghiệp nhà nước còn cồng kềnh với phong cách quản lý mệnh lệnh hành chính.*

Đối với các doanh nghiệp nhà nước, mặc dù đã có chủ trương xóa bỏ chủ quản, nhưng hiện đang có quá nhiều cấp, ngành trực tiếp can thiệp công việc kinh doanh hàng ngày của doanh nghiệp. Việc phân cấp trên dưới, ngang dọc chưa rõ ràng đã gây ra tình trạng doanh nghiệp chịu nhiều cấp, nhiều ngành cùng ra sức “tăng cường quản lý”, công tác thanh tra, kiểm tra chồng chéo, gây phiền hà cho doanh nghiệp hoạt động. Cơ chế “bộ chủ quản”, “cấp chủ quản” đang gây rất nhiều khó khăn cho doanh nghiệp.

Trong nội bộ mỗi doanh nghiệp nhà nước, tổ chức quản lý còn quá cồng kềnh so với doanh nghiệp ngoài Nhà nước, nhiều ban, bộ, nhiều thủ tục hành chính rườm rà chưa được sửa đổi đã làm cho doanh nghiệp không thể năng động, linh hoạt, đáp ứng kịp thời yêu cầu của thị trường. Biên chế bộ máy quản lý của doanh nghiệp nhà nước gấp tới 2-3 lần so với doanh nghiệp ngoài Nhà nước cùng ngành nghề và quy mô, cùng có số tài sản cố định như nhau nhưng doanh nghiệp nhà nước có số lượng lao động gấp 10 lần doanh nghiệp liên doanh với nước ngoài. Sự mâu thuẫn, chồng chéo giữa các văn bản quản lý nhà nước hiện nay không phải là ít. Cơ chế quản lý doanh nghiệp cứng nhắc, quan liêu mệnh lệnh hành chính gây ra bầu không khí làm việc thụ động, căng thẳng cho các nhân viên. Nhân viên không được tạo điều kiện, tự do đóng góp ý kiến; không được thảo luận về mục tiêu, về hệ thống các giá trị, niềm tin của doanh nghiệp mà phải thừa nhận các hệ tư tưởng áp đặt từ trên xuống. Chính phong cách quản lý đó đã làm triệt tiêu sức mạnh của sự đồng thuận trong nội bộ doanh nghiệp. Môi trường bên trong doanh nghiệp vẫn bị tác động, chi phối bởi các mối quan hệ thân hữu, gia đình, thiếu sự công bằng, minh bạch. Những người có tài, thẳng thắn nhưng không có các mối quan hệ “hỗ trợ” thì sẽ ít có cơ hội thành đạt trong môi trường này. Sự trì trệ, cố tìm cách duy trì những đặc quyền, đặc lợi đã không tạo ra sự khuyến khích các hành vi đổi mới, sáng tạo gây khó khăn cho công tác triển khai và phát triển văn hóa doanh nghiệp đến từng cơ sở, bộ phận doanh nghiệp. Đó là chưa kể đến cơ chế tuyên

chọn lãnh đạo doanh nghiệp hiện nay làm cho người giám đốc phải giảm tư duy đột phá và kim tính quyết đoán mà thay vào đó là tư duy tranh thủ ý kiến, tư duy tăng hội nhập, đó là thứ tư duy tìm sự an toàn và thường bỏ lỡ cơ hội, lỡ thời cơ, thường là kém hiệu quả.

### 3. Khuyến nghị giải pháp

Để khắc phục các rào cản phát triển văn hóa kinh doanh trong doanh nghiệp nhà nước, những năm tiếp theo cần làm những công việc sau:

*Thứ nhất, điều chỉnh vai trò và trách nhiệm của Nhà nước*

Sự điều chỉnh này theo hướng phải là “Nhà nước phục vụ” và những công chức trong bộ máy nhà nước dứt khoát không thể là những người đứng trên doanh nhân, doanh nghiệp, đầy quyền uy “cho” hoặc “không cho” như trong cơ chế “xin - cho” tràn lan trước đây. Bởi lẽ doanh nhân là những người làm ra của cải cho xã hội, nộp thuế để nuôi bộ máy, đến lượt mình, bộ máy phải định hướng và phục vụ lại doanh nhân. Điều chỉnh vai trò và trách nhiệm của Nhà nước đối với doanh nhân, doanh nghiệp cần bắt đầu từ đổi mới nhận thức. Từ đó, sắp xếp lại bộ máy và điều chỉnh hành vi của công chức, đi đôi với việc thực thi kỷ luật hành chính thật nghiêm.

*Thứ hai, tạo ra môi trường cạnh tranh bình đẳng trong tuyển chọn, sử dụng doanh nhân*

Doanh nhân- giám đốc doanh nghiệp là một nghề và phải được luật pháp thừa nhận như các nghề khác. Như vậy, đồng thời với việc đào tạo, bồi dưỡng để hình thành một tầng lớp doanh nhân thực thụ, chuyên nghiệp, phải tạo được cơ chế cạnh tranh bình đẳng ngay trong việc tuyển dụng doanh nhân. Có như vậy mới chọn được những doanh nhân xuất sắc, làm cho đội ngũ doanh nhân ngày càng lớn

mạnh. Chính phủ nên có nghị quyết và chương trình hành động về xây dựng và phát huy văn hóa kinh doanh của nước ta, trong đó có một mục tiêu chính là nâng cao năng lực cạnh tranh của DNNN bằng phương thức quản lý theo giá trị và triết lý phát triển của họ.

*Thứ ba, cần thay đổi cơ chế tuyển dụng*

Sự thay đổi này theo hướng thực hiện việc tuyển dụng giám đốc thông qua cơ chế cạnh tranh trên thị trường. Xóa bỏ chế độ đẳng cấp doanh nghiệp, trả lương theo kết quả phân loại doanh nghiệp; theo hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp và có sự kích thích tính năng động, sáng tạo của giám đốc trong kinh doanh. Bởi vì thực tế chỉ rõ khi giám đốc doanh nghiệp vẫn là quan chức do Nhà nước bổ nhiệm theo nhiệm kỳ thì lợi ích của họ không gắn bó trực tiếp với tình hình kinh doanh của doanh nghiệp, nên ảnh hưởng không nhỏ đến việc nâng cao hiệu quả và sức cạnh tranh của doanh nghiệp nhà nước

*Thứ tư, cần nâng cao nhận thức cho chủ DNNN về văn hóa kinh doanh.*

Cần tăng cường công tác tìm hiểu, nghiên cứu, giao lưu và truyền bá về văn hóa kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp của các doanh nghiệp tiên tiến và trên phạm vi quốc gia cho các chủ doanh nghiệp. Làm cho nhận thức và hành động của các chủ thể lãnh đạo doanh nghiệp đáp ứng kịp thời trước những yêu cầu, đòi hỏi mới về phương thức quản trị mới của thời kỳ toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế. □

#### Tài liệu tham khảo:

1. Trần Tiến Cường (Chủ biên) (2005). Tập đoàn kinh tế: Lý luận và kinh nghiệm quốc tế ứng dụng vào Việt Nam. NXB Giao thông vận tải.
2. Ngô Quang Lợi (2004) Doanh nghiệp nhà nước trong phát triển kinh tế xã hội ở Việt Nam đến năm 2010- NXB Chính trị Quốc gia.
3. Trần Thị Minh Châu (2012). Tái cơ cấu nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp nhà nước. Tạp chí Kinh tế và Dự báo số 4 (516).
4. Niên giám thống kê (2009). NXB Tổng cục Thống kê.