

# ĐỊNH VỊ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẠI CÔNG TY TNHH LÂM HỒNG, THỊ XÃ TÂN UYÊN, TỈNH BÌNH DƯƠNG

● HOÀNG MẠNH DŨNG - ĐOÀN HỮU ĐỒNG

## TÓM TẮT:

Văn hóa doanh nghiệp (VHDN) hình thành và phát triển không đơn thuần chỉ là văn hóa giao tiếp, mà còn bao gồm cả triết lý kinh doanh, sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi, các quy tắc được áp dụng trong quản lý. VHDN giúp thích ứng với những thay đổi từ môi trường bên ngoài. Các doanh nghiệp (DN) như Toyota, Nissan, Masishuta, LG, Vinamilk, Tôn Hoa Sen, FPT,... đã thành công trong kinh doanh khi dựa vào quá trình kiến tạo và kiên trì thực thi VHDN. Định vị mô hình VHDN là một nhiệm vụ quan trọng của Công ty TNHH Lâm Hồng (thị xã Tân Uyên, tỉnh Bình Dương) khi hướng đến sự phát triển bền vững trước bối cảnh luôn biến động. Bài viết phân tích mô hình văn hóa doanh nghiệp tại Công ty TNHH Lâm Hồng, đồng thời đề xuất một số giải pháp nhằm cải thiện về văn hóa doanh nghiệp tại Công ty.

**Từ khóa:** mô hình VHDN, Công ty TNHH Lâm Hồng, định vị mô hình văn hóa của Công ty TNHH Lâm Hồng.

## 1. Đặt vấn đề

Theo Edgar H. Schein (2010), VHDN là tổng hợp những quan niệm chung mà các thành viên thấu hiểu trong quá trình giải quyết vấn đề nội bộ với môi trường xung quanh. VHDN được xem là một tài sản vô hình cũng như quyết định sự phát triển bền vững của một tổ chức. VHDN xác lập một hệ thống các giá trị được mọi thành viên chia sẻ, chấp nhận, đề cao và ứng xử theo các giá trị. VHDN có mối liên hệ chặt chẽ với hiệu quả và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Theo Jame L. Heskett (2022), “Ngày nay, nhiều nhà quản lý đã nhận ra VHDN là một lĩnh vực gây ra sự hạn chế

về chiến lược. Một DN phải phân tích mô hình văn hóa hiện đang áp dụng và học cách quản lý trong từng bối cảnh; khi cần thiết cũng phải kiên quyết thay đổi”. Vì thế, khi DN có văn hóa phù hợp với mục tiêu và chiến lược dài hạn sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh, thu hút được nhân tài, tạo nên sự phát triển bền vững trong mọi bối cảnh.

## 2. Tổ chức nghiên cứu

### 2.1. Khái quát về Công ty TNHH Lâm Hồng

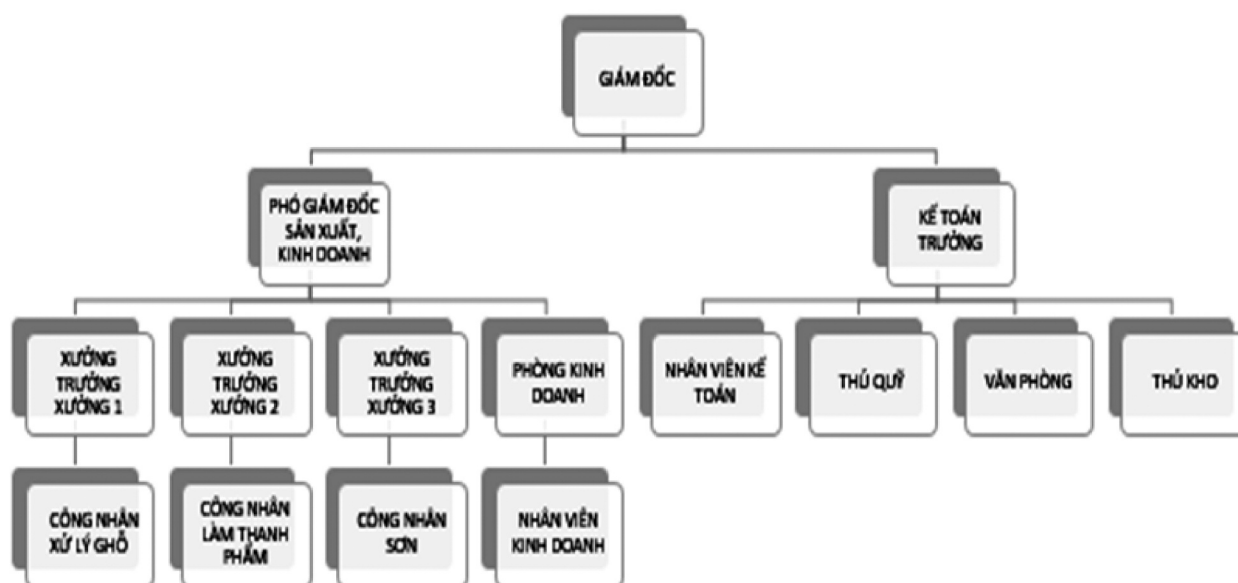
Công ty có trụ sở chính tại Tổ 6, khu phố Tân Hóa, phường Tân Vĩnh Hiệp, thị xã Tân Uyên, tỉnh Bình Dương. Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 3701785513 do Sở Kế hoạch và Đầu tư tỉnh Bình

Dương cấp lần đầu ngày 7/10/2010, cập nhật lần thứ 5 ngày 25/3/2022. Ngành nghề kinh doanh là kinh doanh bàn, ghế, tủ nguyên bộ, như: bộ phòng khách, bộ phòng ăn, bộ phòng ngủ. Cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH Lâm Hồng như sau (Hình 1).

tiến hành phát phiếu điều tra dưới hình thức bảng câu hỏi đến với đối tượng khảo sát đã đề ra.

Phiếu khảo sát có 6 mục là đặc điểm nổi trội, người lãnh đạo tổ chức, quản lý nhân viên, chất keo gắn kết mọi người với nhau trong tổ chức, chiến

**Hình 1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH Lâm Hồng**



## 2.2. Mục tiêu nghiên cứu

Bài viết nhằm định vị mô hình VHDN của Công ty TNHH Lâm Hồng. Kết quả nghiên cứu đánh giá được khoảng cách giữa văn hóa hiện tại - mong đợi theo góc nhìn của nhân viên và nhóm cán bộ quản lý. Qua đó đề xuất các nội dung cải thiện về VHDN trong thời gian tới.

## 2.3. Phạm vi và khách thể nghiên cứu

- *Phạm vi nghiên cứu:* VHDN tại Công ty TNHH Lâm Hồng.

- *Khách thể nghiên cứu:* Nhân viên và khách hàng của Công ty TNHH Lâm Hồng.

## 2.4. Phương pháp và công cụ nghiên cứu

Bài viết sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

- *Phương pháp phân tích - tổng hợp:* Từ các dữ liệu khảo sát tiến hành phân tích để đưa ra định hướng phù hợp với mục tiêu nghiên cứu.

- *Phương pháp khảo sát để thu thập dữ liệu sơ cấp:* Mục đích xác định mức độ hiểu biết của nhân viên về thực trạng VHDN của Công ty. Nghiên cứu

lược tập trung của doanh nghiệp và tiêu chí của sự thành công. Trong mỗi mục có 4 lựa chọn gồm: Văn hóa cấp bậc (H), Văn hóa thị trường (M), Văn hóa gia đình (C) và Văn hóa sáng tạo (A). Chia 100 điểm cho 4 lựa chọn này, đối tượng khảo sát cho điểm tùy theo cảm nhận về mức độ tương ứng nhưng phải đảm bảo tổng điểm bằng 100. Kết quả được tổng hợp thành điểm của 4 loại phong cách và thể hiện trên biểu đồ phản ánh sự khác biệt giữa hiện tại và mong muốn. Công cụ đánh giá VHDN OCAI do Cameron và Quinn (2006) nhằm định vị mô hình VHDN hiện tại và mô hình VHDN mong đợi theo Trịnh Quốc Trị (2022).

## 3. Kết quả định vị mô hình VHDN và phân tích kết quả

### 3.1. Định vị mô hình VHDN hiện tại và tương lai

Thời gian khảo sát được thực hiện vào ngày 01/3/2022 và thu phiếu về vào ngày 15/4/2022. Nhân viên được phân bổ phiếu theo mẫu phân tầng dựa vào cơ cấu tổ chức của Công ty. Tại mỗi phòng

ban, số phiếu khảo sát được phân bổ theo phương thức thuận tiện. (Bảng 1, Hình 2)

### 3.2. Phân tích kết quả về mô hình VHDN tại Công ty TNHH Lâm Hồng

Kết quả khảo sát phản ánh mô hình VHDN của Công ty hiện nay là sự kết hợp giữa mô hình văn hóa gia đình và mô hình văn hóa cấp bậc với cùng 26 điểm, tiếp đến là văn hóa thị trường và văn hóa sáng tạo đồng 24 điểm.

- *Về văn hóa gia đình:* Điều này thể hiện sự phù hợp với loại hình kinh doanh hiện tại của nhiều DN tại thị xã Tân Uyên. Ban lãnh đạo và các thành viên ứng xử mật thiết như một gia đình trong quản lý điều hành. Các chính sách chăm lo đời sống cho nhân viên được chú ý và đề cao từ định hướng của người sáng lập. Qua đó, góp phần tạo nên vị thế của văn hóa gia đình từ ngày thành lập cho đến nay.

- *Về văn hóa cấp bậc:* Kết quả này phù hợp vì là doanh nghiệp sản xuất. Nhân viên làm việc theo định hướng và nguyên tắc của Ban lãnh đạo đề ra. Tất cả công việc vận hành thông qua hệ thống quy chế, quy trình, quy định đã được thiết lập với yêu cầu tuân thủ nghiêm ngặt. Chính bản chất công việc đã quyết định loại hình văn hóa này vì mỗi công đoạn cũng như tính chất dây chuyền đều có mối quan hệ mật thiết với nhau. Mặt khác, trong môi trường sản xuất đòi hỏi cấp dưới luôn phải tuân thủ, phục tùng mệnh lệnh và yêu cầu của cấp trên, không tự ý quyết định nhằm tránh xảy ra các hậu quả nghiêm trọng.

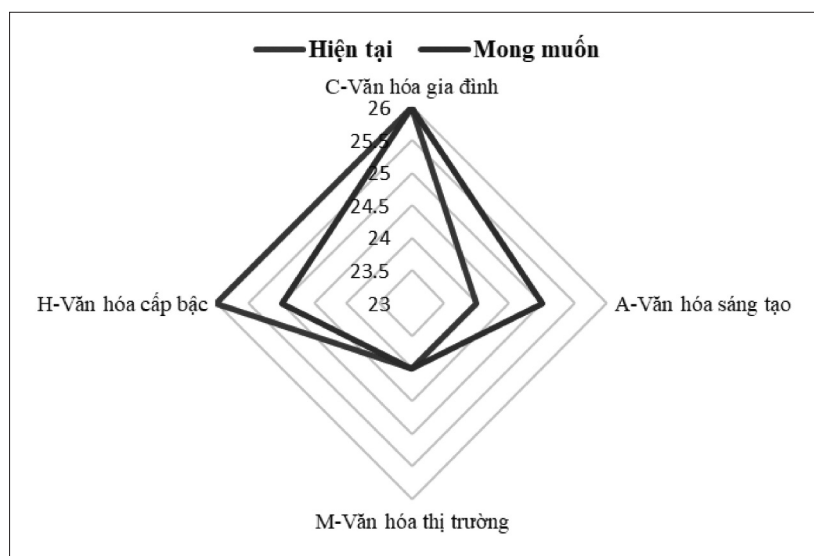
### 3.3. Phân tích kết quả về mô hình VHDN mong đợi

Văn hóa gia đình giữ vị trí đứng đầu trong mong muốn của CBCNV về nền văn hóa mong đợi. Qua đây phản ánh nhân viên hài lòng với môi trường

**Bảng 1. Tổng hợp kết quả định vị mô hình VHDN của Công ty TNHH Lâm Hồng**

| Mô hình văn hóa        | Hiện tại   | Tương lai  | Chênh lệch |
|------------------------|------------|------------|------------|
| C - Văn hóa gia đình   | 26         | 26         | 0          |
| A - Văn hóa sáng tạo   | 24         | 25         | 1          |
| M - Văn hóa thị trường | 24         | 24         | 0          |
| H - Văn hóa cấp bậc    | 26         | 25         | -1         |
| <b>Tổng</b>            | <b>100</b> | <b>100</b> |            |

**Hình 2: Kết quả định vị mô hình VHDN hiện tại và mong đợi tại Công ty TNHH Lâm Hồng**



làm việc hiện nay. Về văn hóa cấp bậc, giảm 1 điểm, phản ánh nhân viên đã hiểu rõ những lợi ích của văn hóa cấp bậc mang lại trong môi trường sản xuất. Văn hóa sáng tạo, tăng 1 điểm so với hiện tại, thể hiện nguyện vọng của nhân viên. Về văn hóa thị trường, giữ nguyên 24 điểm và không có sự chênh lệch.

Các kết quả phản ánh về định vị mô hình VHDN hiện tại và mong đợi của Công ty có khoảng cách chênh lệch nhỏ do nền văn hóa hiện tại đã khá đồng đều. Sự cân bằng của các loại hình văn hóa hiện tại đem lại cho nhân viên môi trường làm việc ổn định với mức thu nhập hợp lý.

### 3.4. Định vị mô hình VHDN theo 3 cấp độ giữa nhân viên và khách hàng

Bài viết khảo sát 143 phiếu khảo sát từ khách

hàng và 130 nhân viên tại Công ty. Phiếu khảo sát đối với khách hàng được phát ngẫu nhiên dựa vào danh sách khách hàng đã sử dụng sản phẩm của Công ty từ năm 2018 đến nay. (Bảng 2, Bảng 3, Bảng 4)

#### 4. Các nội dung cần cải thiện về VHDN tại Công ty TNHH Lâm Hồng

##### 4.1. Nâng cao nhận thức về vai trò VHDN trong Công ty

Đây là nội dung quan trọng và cần thiết cho suốt quá trình hình thành và phát triển của Công ty. Thành lập ngay Bộ phận chuyên trách về VHDN trực thuộc Văn phòng Công ty. Nhiệm vụ chính của Bộ phận này tập trung nghiên cứu, xây dựng, tuyên truyền và cải tiến; tập trung nâng cao nhận thức bắt đầu từ các cán bộ quản lý các cấp. Họ cần hiểu sâu sắc các giá trị văn hóa cũng như kiên quyết thực thi đầy đủ những nguyên tắc VHDN đã thiết lập. Đối với nhân viên chỉ đơn thuần là tuân thủ, thực hiện trong môi trường văn hóa sẵn có. Công ty cần đưa ra các biện pháp để khuyến khích nhân viên tham gia đóng góp.

##### 4.2. Giảm bớt khoảng cách giữa mô hình VHDN hiện tại và mong đợi

- *Đối với văn hóa sáng tạo:* Hiện tại, công ty chưa xây dựng rõ ràng các chính sách, tiêu chuẩn, tiêu chí cụ thể để gia tăng sức sáng tạo trong các thiết kế, chương trình triển khai. Chưa tiến hành nghiên cứu thị trường và đối sánh định kỳ về giá cả, sản phẩm mới của các đối thủ cùng ngành.

- *Đối với văn hóa cấp bậc:* Nhiều quy chế, quy trình còn chưa hợp lý, phức tạp. Các thông tin chưa

**Bảng 2. Kết quả khảo sát giữa nhân viên và khách hàng về cấp độ 1**

|                           | Yếu tố | Điểm trung bình của nhân viên | Điểm trung bình của khách hàng |
|---------------------------|--------|-------------------------------|--------------------------------|
| Cấu trúc văn hóa hữu hình | HH1    | 4,28                          | 4,06                           |
|                           | HH2    | 3,98                          | 3,93                           |
|                           | HH3    | 4,29                          | 4,17                           |
|                           | HH4    | 3,89                          | 3,86                           |
|                           | HH5    | 4,42                          | 4,38                           |
| Điểm trung bình           |        | 4,17                          | 4,08                           |

**Bảng 3. Kết quả khảo sát giữa nhân viên và khách hàng về cấp độ 2**

|                      | Yếu tố | Điểm trung bình của nhân viên | Điểm trung bình của khách hàng |
|----------------------|--------|-------------------------------|--------------------------------|
| Giá trị được chia sẻ | CS1    | 3,06                          | 3,06                           |
|                      | CS.2   | 3,52                          | 3,49                           |
|                      | CS3    | 2,63                          | 2,59                           |
|                      | CS4    | 2,85                          | 2,80                           |
| Điểm trung bình      |        | 3,02                          | 2,99                           |

**Bảng 4. Kết quả khảo sát giữa nhân viên và khách hàng về cấp độ 3**

|                   | Yếu tố | Điểm trung bình của nhân viên | Điểm trung bình của khách hàng |
|-------------------|--------|-------------------------------|--------------------------------|
| Giá trị ngầm định | ND1    | 3,01                          | 2,98                           |
|                   | ND2    | 2,82                          | 2,80                           |
|                   | ND3    | 3,08                          | 3,03                           |
|                   | ND4    | 3,06                          | 3,00                           |
|                   | ND5    | 4,26                          | 4,15                           |
| Điểm trung bình   |        | 3,25                          | 3,19                           |

(Nguồn: Kết quả khảo sát, 2022)

thật sự minh bạch, chi tiết và cụ thể. Nhiều cấp quản lý chưa tạo được lòng tin và sự nỗ lực của nhân viên. Giám đốc vẫn là người quyết định sau cùng, đôi lúc các ý kiến chưa thật sự sâu sát với tình hình thực tế.

**4.3. Cần xây dựng Sổ tay văn hóa doanh nghiệp**

Sổ tay VHDN phổ biến đến toàn thể nhân viên là công cụ có hiệu lực nhất khi tuyên truyền về lĩnh vực này. Thông tin dạng văn bản này giải quyết cách ứng xử với các tình huống khi giải quyết mâu thuẫn trong nội bộ.

**4.5. Các nội dung khác**

Công ty chưa minh bạch trong quy hoạch thăng tiến và chế độ chính sách đã - đang áp dụng; chưa minh bạch về những tiêu chuẩn bổ nhiệm thăng tiến hay tăng lương trước hạn. Công ty cần tập trung giải quyết triệt để đối với những suy nghĩ, tâm tư về sự không hài lòng này đã phát sinh và tồn tại trong nội bộ nhân viên từ lâu nay.

**5. Kết luận**

Mỗi doanh nghiệp đều có nét đặc trưng văn hóa khác nhau và không thể áp dụng máy móc mô hình

VHDN từ đơn vị này sang đơn vị khác. Công ty TNHH Lâm Hồng đã thành công trong quá trình xây dựng và phát triển với tăng trưởng sản lượng tiêu thụ thành phẩm và kết quả kinh doanh; tốc độ tăng trưởng nhân sự phù hợp với mở rộng quy mô SXKD; mức thu nhập bình quân của CBCNV tăng đều qua các năm; tốc độ phát triển hệ thống mạng lưới kinh doanh nhanh chóng; đã nhận được rất nhiều giải thưởng,... Tuy nhiên vẫn còn tồn đọng những vấn đề cần cải tiến như: Sự khác biệt hiện tại và mong muốn trong mô hình VHDN; chưa xây dựng bộ quy tắc ứng xử chung cho toàn hệ thống; tồn tại một số quan điểm chưa đồng thuận trong mọi hoạt động. Vì vậy, Công ty TNHH Lâm Hồng cần tập trung khắc phục những hạn chế để phát triển VHDN, qua đó góp phần cho sự phát triển của Công ty ngày càng lớn mạnh và bền vững ■

**TÀI LIỆU THAM KHẢO:**

1. Cameron, K.S. and Quinn, R.E (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Revised edition*. San Francisco: Jossey-Bass.
2. James Heskett. (2022). *Win from Within: Build Organizational Culture for Competitive Advantage*. US: Columbia Business School Publishing. ISBN 10 0231203004
3. Kotter, John P. and Heskett, James L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
4. Công ty Cổ phần Công ty TNHH Lâm Hồng (2018). *Báo cáo thường niên 2018 - 2021*. Tài liệu nội bộ.
5. Đỗ Minh Cường (2016). Quản trị văn hóa doanh nghiệp để phát triển bền vững hệ thống doanh nghiệp Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội: Kinh tế và Kinh doanh*, Tập 32, Số 4 (2016) 90 - 96.
6. Đỗ Thị Phi Hoài (2009). *Văn hóa doanh nghiệp*. NXB Tài chính, Hà Nội.
7. Đỗ Tiến Long (2015). Đánh giá văn hóa doanh nghiệp trong doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội: Kinh tế và Kinh doanh*, Tập 31, Số 1 (2015) 22 - 30.
8. Edgar H.Schein (2010). *Văn hóa doanh nghiệp và sự lãnh đạo*, Người dịch Nguyễn Phúc Hoàng, 2012. Hà Nội: Nhà xuất bản Thời Đại.
9. Trịnh Quốc Trị (2022). CHMA - Văn hóa doanh nghiệp. Truy cập tại: <https://www.vita-share.com/%C4%91%C3%A0o-t%E1%BA%A1o/chma>

**Ngày nhận bài: 22/4/2022**

**Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 3/5/2022**

**Ngày chấp nhận đăng bài: 17/5/2022**

*Thông tin các tác giả:*

**1. HOÀNG MẠNH DŨNG<sup>1</sup>**

**2. ĐOÀN HỮU ĐỒNG<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Giảng viên chính, Khoa Kinh tế, Trường Đại học Thủ Dầu Một

<sup>2</sup>Công chức Văn phòng thống kê, phường Tân Vinh Hiệp, thị xã Tân Uyên, tỉnh Bình Dương  
Học viên cao học QTKD, Trường Đại học Thủ Dầu Một

**POSITIONING THE CORPORATE CULTURE MODEL  
OF LAM HONG CO., LTD IN TAN UYEN TOWN,  
BINH DUONG PROVINCE**

● **HOANG MANH DUNG<sup>1</sup>**

● **DOAN HUU DONG<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Senior lecturer, Faculty of Economics, Thu Dau Mot University

<sup>2</sup>Civil servant, the Statistics Office, Tan Vinh Hiep ward,  
Tan Uyen town, Binh Duong province

**ABSTRACT:**

The formation and development of corporate culture consist not only cultural communication but also business philosophy, mission, vision, core values, and management regulations of a company. Corporate culture helps companies adapt to changes in the external environment. Corporations such as Toyota, Nissan, Masishuta, LG, Vinamilk, Hoa Sen Group, FPT, etc. achieve successes thanks to their persistently creation and implementation of corporate culture. It is necessary for Lam Hong Co.,Ltd in Tan Uyen town, Binh Duong province to position its corporate culture model to achieve a sustainable growth in an ever-evolving world. This paper analyzes the corporate culture model of Lam Hong Co.,Ltd and proposes some solutions to improve the company's corporate culture.

**Keywords:** corporate culture model, Lam Hong Co.,Ltd, positioning the corporate culture model of Lam Hong Co.,Ltd.