

# TỔ CHẤT CẦN CÓ CỦA GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP TRONG MÔI TRƯỜNG KINH TẾ HỘI NHẬP VÀ CẠNH TRANH

Vũ Trọng Lâm\*

*Trở thành một giám đốc doanh nghiệp là điều không khó nếu mong muốn, nhưng trở thành một giám đốc doanh nghiệp thành công và thành danh lại không dễ. Bỏ tiền ra để thành lập doanh nghiệp và trở thành giám đốc là điều đơn giản mà luật pháp cho phép hiện nay, nhưng để doanh nghiệp tồn tại, phát triển và giàu có bền vững thì không phải giám đốc doanh nghiệp nào cũng làm được; bởi vì, họ cần phải có những kỹ năng quản lý và các tố chất quản lý nhất định, đặc biệt là các tố chất cá nhân ưu việt. Việc nghiên cứu các tố chất trở thành công việc không thể thiếu của mỗi giám đốc doanh nghiệp, để từ đó kiểm tra lại bản thân nếu thiếu hụt, hoặc yếu kém yếu tố nào; phải có cách bổ khuyết, mới có thể lãnh đạo doanh nghiệp thành công.*

**Từ khóa:** lãnh đạo doanh nghiệp, tố chất thành công

## 1. Đặt vấn đề

Giám đốc doanh nghiệp là người đứng đầu doanh nghiệp và có trách nhiệm to lớn đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, nhất là trong môi trường cạnh tranh gay gắt ngày nay. Nếu giám đốc chỉ là người được ủy quyền quản lý vì không phải là chủ sở hữu doanh nghiệp thì trách nhiệm là sự cam kết với các chủ sở hữu; còn giám đốc đồng thời là chủ sở hữu thì trách nhiệm là toàn bộ đối với doanh nghiệp. Với trọng trách là người đứng đầu doanh nghiệp, giám đốc doanh nghiệp nắm giữ quyền lực doanh nghiệp để chi phối tất cả các yếu tố cấu thành tạo nên doanh nghiệp (vốn, thiết bị, người lao động,...) nhằm đưa doanh nghiệp đạt tới các mục đích, mục tiêu đặt ra. Là người nắm giữ quyền lực (bao gồm: (i) quyền thưởng phạt người lao động trong doanh nghiệp, (ii) quyền sử dụng và quyết định về tài sản doanh nghiệp, (iii) quyền vẽ ra bức tranh hy vọng trong tương lai của mọi người trong doanh nghiệp, chi phối đức tin và sức mạnh văn hóa doanh nghiệp), giám đốc doanh nghiệp có vai trò không khác gì các nhà lãnh đạo khác (các vị tướng

lĩnh trong quân đội, thủ lĩnh các hiệp hội, thủ trưởng các đơn vị, lãnh đạo các bộ, ban, ngành,...) và vì thế, họ cần phải có các tố chất chung của một nhà lãnh đạo.

## 2. Các tố chất của giám đốc doanh nghiệp

Tố chất của một giám đốc doanh nghiệp theo cách thường hiểu là đặc điểm mang tính bản chất để phân biệt, xếp loại người giám đốc này so với những người giám đốc khác.

Trong môi trường kinh tế hội nhập và cạnh tranh hiện nay, tố chất của giám đốc bao gồm nhiều nhân tố cấu thành; trong đó, chủ yếu là 3 nhân tố: (i) khí lượng lớn, nhỏ của giám đốc, (ii) thái độ trước các thử thách, (iii) khả năng tư duy hệ thống và dự đoán dài hạn.

### 2.1. Nhân tố thứ nhất, tạo nên tố chất một giám đốc là khí lượng của người giám đốc

Khí lượng của giám đốc là lòng khoan dung, độ lượng, là sức dung nạp của người giám đốc đối với con người; là hoài bão, mục tiêu, lẽ sống và ý chí quyết tâm thực hiện của người giám đốc.

a) *Lòng khoan dung, độ lượng, sức dung nạp con người* là nội dung gốc rễ của khí lượng con người. Người có khí lượng lớn luôn quan tâm, luôn đem lại các điều tốt lành cho người khác. Tập đoàn 3M của Mỹ mỗi năm đầu tư 600 triệu USD cho phòng nghiên cứu với 7.100 nhà nghiên cứu, trong đó có 1.000 tiến sĩ đã đưa ra triết lý: “Thành công là sự thể hiện của sức mạnh và người làm việc lớn phải lấy con người làm gốc”(Hạ Diệp, 2004, tr.280). Còn Trần Hưng Đạo thì nói: “Khinh nhờn người quân tử thì không thu được lòng người, khinh nhờn kẻ tiểu nhân thì không dùng được hết sức người” (Binh thư yếu lược, 1977, tr.57).

b) *Hoài bão, mục tiêu, lẽ sống, trách nhiệm xã hội* của người giám đốc là nội dung thứ hai của khí lượng. Người có khí lượng hẹp hòi thì hoài bão, mục tiêu, lẽ sống và trách nhiệm đối với xã hội cũng nhỏ nhoi, nghèo nàn. Chung Ju Yung, nhà sáng lập Tập đoàn Hyundai viết: “Hyundai chúng tôi không phải là tập hợp những kẻ đi buôn, chúng tôi là tập thể đóng vai trò dẫn đầu trong việc phát triển kinh tế đất nước. Tôi nghĩ nếu Hyundai chúng tôi không làm vai trò đó thì nền kinh tế của Hàn Quốc sẽ đi chậm ít nhất từ 10 đến 20 năm”. Chung Ju Yung còn nói: “Mục tiêu của tôi là làm ra loại xe có tính năng tốt nhất thế giới. Mục tiêu này nhất định thực hiện được. Vì sao ư? Vì chúng tôi có vũ khí tốt nhất thế giới, đó chính là “những công nhân kỹ thuật ưu tú nhất trên thế giới” (Chung Ju Yung, 2004). Kim Woo Choong, người sáng lập Tập đoàn Daewoo Hàn Quốc nói: “Lịch sử thuộc về những người biết ước mơ, ước mơ chính là động lực làm thay đổi thế giới” (Kim Woo Choong, 2000). Còn Jack Welch, nhà quản lý Tập đoàn GE của Mỹ thì nói: “Doanh nghiệp của chúng tôi phải chiếm vị trí số 1, số 2 thế giới, đó là một chính sách lớn, táo bạo và hàm chứa nhiều rủi ro. Mục tiêu của chúng tôi là trở thành ‘ông chủ toàn cầu’” (R.Slater, 2005). Ngạn ngữ dân gian cũng đã từng nói: “Con người sẽ trở thành cái mà họ mơ ước nếu quyết tâm, kiên trì cả đời để thực hiện nó. Và một người bình thường làm những chuyện vĩ đại sẽ trở thành vĩ nhân”.

c) *Ý chí quyết tâm, dám làm, dám chịu trách nhiệm, dám mạo hiểm* là nội dung thứ ba của khí lượng. Jack Welch của GE đã đưa ra kết luận nghệ thuật quản lý và lãnh đạo đơn giản chỉ gói gọn trong một điều: “Hãy quyết đoán và đối diện với thực tế về con người, hoàn cảnh, sản phẩm; hành động một

cách cương quyết và nhanh chóng dựa trên thực tế đó” (R.Slater, 2005, tr.24). Còn Konusuke Matsushita, người sáng lập Tập đoàn Matsushita thì nói: “Cuộc sống đòi hỏi mỗi chúng ta phải đưa ra những quyết định trong những trường hợp cần thiết và đừng do dự, phải dũng cảm khi đưa ra quyết định như vậy. Nhưng điều quan trọng hơn nữa của việc quyết đoán là phải thật kiên nhẫn, khổ cực để làm sao thực hiện được việc mình đã quyết đoán” (Konusuke Matsushita, 1977).

## **2.2. Nhân tố thứ hai tạo nên tố chất cần có của giám đốc doanh nghiệp là thái độ trước thử thách**

Thử thách đầu tiên là thái độ đối với tiền bạc và sự hưởng thụ vật chất, đòi hỏi người giám đốc phải có cách hiểu đúng đắn là tiền bạc chỉ là phương tiện để đạt mục tiêu chứ bản thân nó chưa hẳn là mục tiêu. Chung Ju Yung viết: “Mục tiêu của tất cả mọi người là sống và nỗ lực để đạt điều mình muốn, chứ không phải hoàn toàn vì vật chất. Sự khác nhau giữa tri thức và tài sản là tri thức không thể chia cho người khác, còn tài sản thì có thể. Xã hội nào đặt tiền bạc lên vị trí cao nhất thì thật là nguy hiểm, không thể chờ đợi một sự phát triển lành mạnh và hạnh phúc được. Tôi nghĩ việc dùng tiền bạc để chứng tỏ mình, tự hào về tiền là sự sai lầm của con người” (Chung Ju Yung, 2004, tr.214). Kim Woo Choong thì cho rằng: “Làm ra tiền là quan trọng, song biết tiêu nó chỉ khi nào cần cũng quan trọng không kém. Tôi cho rằng ta phải làm sống lại sự cần cù và tiết kiệm để đất nước ta tiến lên. Người Nhật mặc dù sống khá hơn chúng ta nhiều song họ rất thanh đạm. Thậm chí chủ tịch các công ty lớn cũng chỉ ở trong những ngôi nhà 100 - 130m<sup>2</sup> bày biện sơ sài. Chủ tịch công ty Toshita không lờ mỗi năm kiếm được trên 100 tỷ yên, vậy mà chỉ sống trong ngôi nhà 83m<sup>2</sup> và mỗi tháng chỉ tiêu có 150 nghìn yên. Ngược lại ở đây (Hàn Quốc) lại có chủ tịch hãng nhỏ mà dùng cả tòa nhà 330m<sup>2</sup> đầy những đồ đạc nhập ngoại xa hoa” (Kim Woo Choong, 2000, tr.216). Kim Woo Choong còn viết: “Trách nhiệm của mỗi người đối với xã hội tỷ lệ thuận với tài sản của người đó. Mọi cái ta có đều thông qua và nhờ xã hội, bất luận là tài sản danh tiếng hay quyền lực. Xã hội trao cho ta những thứ đó không phải là để dùng vào mục đích ích kỷ của ta. Xã hội ban cho ta để ta hoàn trả lại cho xã hội một cách xứng đáng nhất” (Kim Woo Choong, 2000, tr.93). Henry Ford thì nói: “Việc sử dụng tiền bạc cao quý nhất không phải là

để tạo thêm ra nhiều tiền hơn, mà là tạo ra tiền cho cuộc sống tốt đẹp hơn” (Lloyd Field, 2010, tr.31).

Thử thách thứ hai tạo nên tố chất của giám đốc doanh nghiệp là ý thức trách nhiệm và tinh thần vượt khó. Đó là sự lao tâm khổ tứ để tìm cách dẫn dắt doanh nghiệp phát triển trong sự cạnh tranh gay gắt của nền kinh tế thị trường. Kim Woo Choong viết: “Trở thành người lãnh đạo cũng như đi vào một con đường đầy chông gai. Chỉ có những người sẵn lòng hy sinh cuộc đời riêng tư của mình, những sở thích của mình và ngay cả gia đình mình mới có thể trở thành nhà lãnh đạo” (Kim Woo Choong, 2000, tr.133); Konosuke Matsushita đòi hỏi: “Mỗi doanh nghiệp phải tự mình tìm tòi phát triển những cái riêng của mình, nếu thành công thì việc đó sẽ là chìa khóa quan trọng để doanh nghiệp phát triển” (Konosuke Matsushita, 1977, tr.69). Còn Jack Trout thì đưa ra kết luận: “Khác biệt hay là chết” (Jack Trout, 2004). Konosuke Matsushita nêu ra ý tưởng về sự thất bại: “Không có thất bại trong cuộc đời” (Konosuke Matsushita, 1977, tr.25). Chung Ju Yung nhấn mạnh: Không bao giờ là thất bại, tất cả là thử thách (Chung Ju Yung, 2004).

### **2.3. Nhân tố thứ ba tạo nên tố chất của một giám đốc là khả năng tư duy hệ thống và năng lực dự đoán dài hạn**

Công việc của người giám đốc trong môi trường cạnh tranh toàn cầu ngày nay vô cùng khó khăn, vất vả. Nếu không có khả năng tư duy hệ thống để quan sát, nghiên cứu, phân tích, phát hiện và giải quyết kịp thời, chính xác các vấn đề nảy sinh trong quá trình quản lý thì khó có thể thành công. Người giám đốc phải truy nguyên vấn đề từ gốc, không được bỏ sót một khả năng nào của sự vật. Các nhà toán học đã kết luận, người có tư duy hệ thống là người có thể biến vấn đề phức tạp thành vấn đề giản đơn. Ngạn ngữ dân gian đã nói: “Không có gì tự không mà lại có, không có gì tự có trở về không”. Một giáo viên giỏi, nếu một bài toán có 36 cách giải, thì sẽ giúp học trò giải hết (không còn sót tình huống nào), hơn hẳn một giáo viên kém bắt học sinh giải 36 bài toán, mà mỗi bài chỉ làm một cách. Nhờ có tư duy hệ thống, giám đốc doanh nghiệp sẽ không bao giờ thỏa mãn mà dừng lại nghỉ ngơi. Phật Tử Như Lai của đạo Phật đã nói: “Những thế giới hoàn hảo mà chúng ta đang nỗ lực để tạo ra có thể chưa từng hiện hữu và đó đúng là lý do vì sao chúng ta có thể gọi chúng là những thế giới hoàn hảo” (G.M.Roach,

2008, tr.73).

Nhờ có tư duy hệ thống và nhờ nhận thức mục tiêu không bao giờ có điểm cuối, giám đốc doanh nghiệp mới có tầm nhìn xa và khả năng đưa ra các dự đoán dài hạn, vẽ nên các bức tranh xán lạn để tổ chức và dẫn dắt doanh nghiệp đi lên. Cha Kyung Koo, Chủ tịch Tập đoàn LG đã viết: “Viễn cảnh hay tầm nhìn của người lãnh đạo giống như một lá cờ trên bãi chiến trường xưa. Người chiến sĩ hiểu rằng nếu họ đi theo lá cờ của người chỉ huy - người lãnh đạo đơn vị, họ sẽ đi tới mục tiêu” (Cha Kyung Koo, 2004, tr.315).

Các tố chất của con người nói chung, của một giám đốc doanh nghiệp nói riêng, một phần mang tính chất di truyền nhưng phần lớn là do sự rèn luyện và điều kiện sống, học tập, giao tiếp, làm việc mà có.

Để có được khí lượng lớn lao, điều quan trọng là phải đọc nhiều, quan hệ nhiều, đi nhiều và suy nghĩ nhiều. Đọc nhiều giúp giám đốc tiếp cận với các vĩ nhân một cách gián tiếp và giúp giám đốc lớn lên trong sự nghiệp. Ngạn ngữ đã nói: Một người chỉ trở thành vĩ nhân khi họ tiếp cận được với vĩ nhân. Chủ tịch Hồ Chí Minh trong tác phẩm nổi tiếng *Sửa đổi lối làm việc*, đã viết: “Cán bộ và đảng viên ta, vì bận việc hành chính hoặc quân sự mà xao nhãng việc học tập. Đó là một khuyết điểm rất to. Khác nào người thầy thuốc chỉ đi chữa người khác, mà bệnh nặng trong mình thì quên chữa” (*Hồ Chí Minh toàn tập*, 2011, t.5, tr.271). Kim Woo Choong đưa ra lời khuyên: “Hãy đọc sách vở như là kết bạn, đọc thật nhiều loại, kết bạn thật nhiều hạng người và đọc thật nhiều loại sách” (Kim Woo Choong, 2000, tr.147). Quan hệ nhiều, đi nhiều nơi, nhiều nước và suy nghĩ nhiều sẽ giúp người giám đốc doanh nghiệp mở rộng tầm nhìn, tìm ra được các kinh nghiệm bổ ích. Các nhà quản trị nổi tiếng trên thế giới đều đã kết luận: Người lãnh đạo phải dành 70- 75% thời gian và công sức cho các quan hệ đối ngoại và đọc sách.

### **3. Kết luận và khuyến nghị**

Trong môi trường kinh tế hội nhập và cạnh tranh gay gắt hiện nay, đòi hỏi người giám đốc doanh nghiệp phải không ngừng rèn luyện, trau dồi và bổ khuyết các tố chất của một nhà lãnh đạo, quản lý nói chung, đặc biệt là ba nhân tố như đã phân tích ở trên, để lãnh đạo doanh nghiệp phát triển và thành công. □

### **Tài liệu tham khảo:**

- Bình thư yếu lược* (1977), NXB Khoa học Xã hội, Hà Nội.
- Cha Kyung Koo (2004), *Chỉ một con đường*, NXB Văn hóa Thông tin, Hà Nội.
- Chung Ju Yung (2004), *Không bao giờ là thất bại, tất cả là thử thách*, NXB Trẻ, Thành phố Hồ Chí Minh.
- G.M.Roach (2008), *Năng đoạn kim cương*, NXB Tri thức, Hà Nội.
- Hạ Diệp (2004), *100 thương hiệu tạo dựng thành công*, NXB Hải Phòng.
- Hồ Chí Minh Toàn tập* (2011), tập 5, NXB Chính trị quốc gia - Sự thật, Hà Nội.
- Jack Trout (2004), *Khác biệt hay là chết*, NXB Trẻ, Thành phố Hồ Chí Minh.
- Konosuke Matsushita (1997), *Quyết đoán trong kinh doanh*, NXB Chính trị quốc gia - Sự thật, Hà Nội.
- Kim Woo Choong (2000), *Thế giới quả là rộng lớn và có rất nhiều việc phải làm*, NXB Văn hóa Thông tin, Hà Nội.
- Lloyd Field (2010), *Kinh doanh và Đức Phật, thịnh đạt bằng thiện nghiệp*, NXB Tôn giáo, Hà Nội.
- R.Slater (2005), *29 bí quyết lãnh đạo của Jack Welch nhà quản lý tập đoàn GE*, NXB Văn hóa Thông tin, Hà Nội.

### **Needed qualifications of the business director in the era of economic integration and competition**

#### *Abstract:*

*Becoming a corporate director is not difficult, but it is not easy to be a successful business director. Legally, it is possible to invest money to set up a business and become a director. However, not all directors could make the business healthy, because they need to have management skills and other qualifications. This paper focuses on the qualifications that the director should have to lead his business successfully.*

---

### **Giới thiệu về tác giả:**

\* **Vũ Trọng Lâm**, Tiến sĩ kinh tế

- Cơ quan công tác: Phó Giám đốc - Phó Tổng Biên tập Nhà xuất bản Chính trị quốc gia - Sự thật
- Lĩnh vực nghiên cứu: Khoa học quản lý, quản lý kinh tế, quản trị kinh doanh, luật kinh tế.

- Một số tạp chí mà tác giả đã đăng bài: *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, *Tạp chí Nghiên cứu kinh tế*, *Tạp chí Nghiên cứu lý luận*, *Tạp chí Thương mại*, *Tạp chí Kinh tế đối ngoại*, *Tạp chí Cộng sản*

Email: lamvutrong9@yahoo.com