DEOCA GROUP

Nghĩ khác biệt; tạo cách biệt

TẬP ĐOÀN ĐÈO CẢ

CẨM NANG
QUẢN TRỊ - ĐIỀU HÀNH

Năm 2021

LƯU HÀNH NỘI BỘ

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU Trang 4

"... Không chỉ có giá trị đối với "Người Đèo Cả" mà còn hữu ích cho các đối tác và doanh nghiệp khác ngoài Tập đoàn Đèo Cả" Trang 6

PHẦN I: GIỚI THIỆU TẬP ĐOÀN ĐÈO CẢ

1. Tập đoàn Đèo Cả Trang 10
2. Chủ tịch Hội đồng Quản trị Tập đoàn Đèo Cả Trang 12
3. Mục tiêu, sứ mệnh, tầm nhìn và phương châm hoạt động của doanh nghiệp Trang 14
4. Chiến lược phát triển Trang 15

PHẦN II: HỆ TƯ TƯỞNG VÀ CÔNG CỤ QUẢN TRỊ - ĐIỀU HÀNH

1. Hệ tư tưởng Trang 20
2. Công cụ quản trị, điều hành Trang 28

PHẦN III: PHƯƠNG PHÁP QUẢN TRỊ - ĐIỀU HÀNH

1. Giá trị thực và gia tăng giá trị thực Trang 36

2. Phát triển nguồn nhân lực Trang 41

3. Quản lý rủi ro và Kiểm soát nội bộ Trang 43

4. Quản lý truyền thông Trang 50

5. Xây dựng các mối quan hệ hữu cơ Trang 60

PHẦN IV: KỸ NĂNG THIẾT YẾU

1. Quản lý bản thân Trang 70

2. Xác định mục tiêu và lập kế hoạch Trang 72

3. Giao việc, ủy quyền Trang 76

4. Giải quyết vấn đề Trang 78

5. Tạo động lực Trang 80

6. Giao tiếp, ứng xử Trang 94

7. Quản lý đội nhóm Trang 112

8. Đàm phán Trang 116

PHẦN V: NHỮNG CA KHÚC CỦA TẬP ĐOÀN ĐÈO CẢ

Lời nói đầu

Hiện nay, Việt Nam đang trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, toàn cầu hóa, cách mạng công nghiệp 4.0 và đang tham gia tiến trình chuyển đổi số. Quá trình này được kỳ vọng sẽ có những tác động tích cực đối với đời sống, kinh tế, xã hội và nhiều lĩnh vực khác nhau. Tuy vậy, tác động từ chiều ngược lại của vấn đề toàn cầu hóa cũng đồng thời tiềm ẩn nhiều rủi ro, tiêu cực có thể làm ảnh hưởng đến năng lực quản trị và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Gần đây, khi đề cập đến vấn đề nêu trên, nhiều quyển sách, các tài liệu được xuất bản đã có đề cập đến các khía cạnh lý thuyết, kỹ năng quản trị, điều hành doanh nghiệp,... nhưng các tài liệu đó thường chỉ nêu ở góc độ khái niệm, hay giới thiệu các mô hình hoạt động nhưng thiếu hẳn sự dẫn chứng từ những tình huống thực tế, những minh họa cụ thể. Các tình huống được sử dụng làm ví dụ thường rất xa xôi, mơ hồ, không xâu chuỗi và tạo lập được các mối quan hệ mật thiết đặt trong môi trường, hệ sinh thái Việt để giúp người đọc Việt dễ hình dung, hiểu và tiếp cận

vấn đề nhằm tránh được những rủi ro có thể xảy ra trong quá trình quản trị, điều hành doanh nghiệp của mình.

Với mong muốn thông qua quyển "Cẩm nang Quản trị - điều hành" này sẽ giúp hướng dẫn cho các bộ phận lãnh đạo, quản lý của Tập đoàn Đèo Cả và người đọc quan tâm có được cái nhìn phổ quát, hệ thống những nét đặc trưng về "Văn hóa Đèo Cả". Người đọc có cơ hội tiếp cận các phương thức và công cụ được áp dụng trong quản trị, điều hành doanh nghiệp, các dự án do Tập đoàn Đèo Cả đầu tư, triển khai thực hiện và tổ chức vận hành, từ đó có thể dùng làm tham chiếu và đúc rút ra những bài học kinh nghiệm thực tiễn từ các quan niệm, các tình huống xử lý cụ thể nhằm phát triển kỹ năng cho các đối tượng nhân sự đang tham gia công tác lãnh đạo, quản lý trong và ngoài Tập đoàn Đèo Cả. Trên nền tảng đó có thể giúp họ nắm bắt, thao tác để tối ưu hóa hiệu quả hoạt động và nâng cao năng lực quản trị, điều hành doanh nghiệp nhằm đóng góp cho sự phát triển, thành công và thịnh vượng chung trong toàn hệ thống Tập đoàn Đèo Cả cũng như trong cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam.

HỒ MINH HOÀNG
Chủ tịch HĐQT Tập đoàn Đèo Cả

CẨM NANG QUẢN TRỊ - ĐIỀU HÀNH:

"...Không chỉ có giá trị đối với "Người Đèo Cả" mà còn hữu ích cho các đối tác và doanh nghiệp khác ngoài Tập đoàn Đèo Cả"

"Cẩm nang Quản trị - điều hành" là quyển cẩm nang thể hiện nhiều phương diện khác nhau của Tập đoàn Đèo Cả nhìn từ Sứ mệnh, Tầm nhìn, Định hướng phát triển tới những giá trị văn hóa và phương thức quản trị, điều hành của lãnh đạo Tập đoàn ở các cấp khác nhau. Cấu trúc nội dung được sắp đặt, trình bày một cách sáng tạo, đơn giản hóa, gắn với các hình ảnh và ví dụ thực tiễn cũng như cách thể hiện các nội dung thông qua một số ca khúc làm cho vấn đề càng trở nên dễ hiểu, dễ nhớ và dễ áp dụng.

Có thể nói đây là cuốn cẩm nang hữu ích không chỉ có giá trị đối với các thành viên được phân công lãnh đạo, điều hành trong Tập đoàn Đèo Cả mà còn là công cụ có giá trị mà "Người Đèo Cả" muốn chia sẻ cách thức vận hành, phương thức và kinh nghiệm thực tế trong quản trị doanh nghiệp với các đối tác và cộng đồng bên ngoài Tập đoàn. Ấn bản cũng là một tài liệu bổ ích mang tính gợi dẫn, tham khảo khi vận dụng vào một số tình huống cụ thể, có thể giúp cho các nhà quản trị doanh nghiệp ở các loại hình, cấp độ khác nhau cũng có thể sử dụng như là một cách tiếp cận đa dạng, linh hoạt trong cùng một vấn đề.

"Cẩm nang Quản trị - điều hành" đánh dấu sự trưởng thành và bước phát triển mới của Tập đoàn Đèo Cả không chỉ ở việc xác lập các cột mốc và kỷ lục về đầu tư, xây dựng và vận hành các công trình hạ tầng giao thông mà còn thể hiện chiều kích về tầm nhìn, vừa đảm bảo tính nguyên tắc và phương pháp trong năng lực quản trị, điều hành nhưng đồng thời cũng tạo ra những quan niệm mới, các ứng biến linh hoạt của doanh nghiệp trong từng vấn đề, sự việc cụ thể. Mọi vấn đề được giới thiệu, trình bày trong cẩm nang này được ví như các electron quay quanh hạt nhân "Nghĩ khác biệt; tạo cách biệt" của Tập đoàn Đèo Cả.

Là một đối tác đang triển khai chương trình đào tạo Thạc sĩ Điều hành Cao cấp (Executive MBA) cho các nhân sự là lãnh đạo, cấp quản lý của Tập đoàn Đèo Cả, tôi cho rằng cẩm nang này sẽ là "bạn đồng hành tốt" cho những ai quan tâm đến quản trị phát triển công việc, phát triển bản thân trong hoạt động doanh nghiệp của mình.

PGS.TS. LÊ TRUNG THÀNH
Viện trưởng Viện Đào tạo Sau Đại học
Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

PHẦN I:
GIỚI THIỆU TẬP ĐOÀN ĐÈO CẢ

1. Tập đoàn Đèo Cả
2. Chủ tịch Hội đồng Quản trị Tập đoàn Đèo Cả
3. Mục tiêu, sứ mệnh, tầm nhìn và phương châm hoạt động doanh nghiệp
4. Chiến lược phát triển

TẬP ĐOÀN ĐÈO CẢ

Công ty Cổ phần Tập đoàn Đèo Cả (Tập đoàn Đèo Cả - Deoca Group) tiền thân là Hợp tác xã sản xuất Mộc - Xây dựng - Xây lắp điện Hải Thạch (Doanh nghiệp địa phương), thành lập năm 1985 tại Phú Yên. Năm 1999 chuyển đổi thành Xí nghiệp Hợp tác xã sản xuất Mộc - Xây dựng - Xây lắp điện Hải Thạch. Đến năm 2002, được chuyển đổi thành Công ty TNHH Đầu tư xây dựng Hải Thạch, rồi năm 2009 phát triển thành Tập đoàn Hải Thạch - tham gia đầu tư Dự án hầm đường bộ Đèo Cả với vốn góp khoảng 10,9%. Năm 2015 trở thành cổ đông chính của Tập đoàn Cầu đường Sài Gòn và sau đó phát triển thành Tập đoàn Đèo Cả vào năm 2018.

Với lịch sử hình thành và phát triển hơn 35 năm, Tập đoàn Đèo Cả hiện nay đã trở thành tổ chức kinh tế lớn, hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con với 19 đơn vị thành viên và gần 6.000 nhân sự, được đào tạo chuyên sâu, đa dạng ở nhiều lĩnh vực chuyên môn, có độ tuổi lý tưởng, đến từ nhiều vùng miền của đất nước. Đồng thời, Tập đoàn Đèo Cả còn thu hút sự tham gia của các cố vấn, chuyên gia giàu kinh nghiệm trong nhiều lĩnh vực, họ là những chính khách, nhà quản lý, nhà khoa học, chuyên gia an ninh,... từ nền tảng này đã hình thành nên một tập thể năng động, sáng tạo làm việc theo phương châm: "Nghĩ khác biệt; tạo cách biệt".

Tập đoàn Đèo Cả hiện được biết đến là thương hiệu hàng đầu trong lĩnh vực đầu tư phát triển hạ tầng giao thông tại Việt Nam, được Chính phủ, các bộ ngành, các địa phương, các nhà đầu tư, cộng đồng xã hội tin tưởng, tôn vinh bởi sự thành công từ các dự án giao thông trọng điểm quốc gia, trải dài từ Bắc vào Nam như: Dự án hầm đường bộ Đèo Cả, hầm Cổ Mã, hầm Cù Mông, hầm Hải Vân 2, hầm Phước Tượng và hầm Phú Gia là các hầm đường bộ dài và hiện đại nhất Việt Nam; Dự án cao tốc Bắc Giang - Lạng Sơn; Hữu Nghị - Chi Lăng; Trung Lương - Mỹ Thuận; Đồng Đăng - Trà Lĩnh; Cà Mau - Bạc Liêu; Tân Phú - Bảo Lộc;... là

các tuyến cao tốc trọng điểm liên vùng của Việt Nam; Dự án thành phần thuộc Dự án cao tốc Bắc - Nam phía Đông như: Mai Sơn - Quốc lộ 45, Cam Lâm - Vĩnh Hảo,...

Bằng những sản phẩm mang lại giá trị thực cho xã hội, người dân, Tập đoàn Đèo Cả đang dần khẳng định sẽ là nhà đầu tư, xây dựng, khai thác hạ tầng giao thông chuyên nghiệp hàng đầu Việt Nam. Với chiến lược phát triển "Tăng trưởng tập trung" định hướng chỉ đi trong vòng tròn năng lực của doanh nghiệp là hạ tầng giao thông và tiên phong trong mô hình đối tác công - tư (hình thức đầu tư PPP). Thông qua thực tiễn các dự án mà Tập đoàn Đèo Cả tham gia đầu tư, quản lý thi công và vận hành đã góp phần tháo gỡ các bất cập, chưa hoàn thiện về chính sách trong lĩnh vực thu hút đầu tư hạ tầng tại Việt Nam, thúc đẩy tiến trình hội nhập trong môi trường đầu tư quốc tế.

Hiện nay, vấn đề nguồn vốn đầu tư cho hạ tầng giao thông tại Việt Nam đang rất lệ thuộc vào nguồn vốn vay từ các ngân hàng thương mại, sự quan tâm hỗ trợ vốn từ ngân sách Nhà nước còn rất hạn chế, chỉ giải quyết được một phần cho các dự án trọng điểm, chưa đáp ứng được nhu cầu đầu tư hạ tầng giao thông phát triển kinh tế - xã hội của đất nước. Do vậy, nên quan tâm thêm các giải pháp khác và cần tính đến việc huy động từ các nguồn vốn khác nhau như vốn nước ngoài, trái phiếu, cổ phiếu,... sẽ là điều tất yếu. Với việc tạo ra "giá trị thực" nhằm phát huy nội lực, huy động nguồn vốn từ các thành viên Hội đồng cố vấn, lãnh đạo chủ chốt, cán bộ nhân viên, các đối tác chiến lược đồng hành,... để xây dựng tổ chức, cùng thực hiện kỳ vọng, cùng kiểm soát - chia sẻ rủi ro và cùng tạo ra giá trị bền vững để kế thừa, tạo tiền đề để thực hiện việc "gia tăng giá trị thực". Chủ trương hợp tác với các bên tham gia cùng chung quan niệm "thách thức cũng là cơ hội" trong môi trường đầu tư hiện nay tại Việt Nam, để tiến đến sự hợp thông, đồng thuận cùng xây dựng chiến lược hợp tác đầu tư dài hạn "chọn lối đi thay vì lối thoát" hướng tới hội nhập quốc tế là sự chọn lựa tất yếu.

CHỦ TỊCH TẬP ĐOÀN ĐÈO CẢ - HỒ MINH HOÀNG

Chủ tịch Tập đoàn Đèo Cả - Hồ Minh Hoàng sinh ra và lớn lên ở dãy đất miền Trung đầy nắng gió. Cuộc sống của người dân ở những địa phương này vào những thập kỷ trước còn rất vất vả, khó khăn. Là người từng tận mắt chứng kiến nhiều cảnh tượng tang thương do tai nạn giao thông trên Đèo Cả, ở các cung đường miền Trung và nhiều nơi của đất nước. Ám ảnh về những thảm cảnh đó đã hình thành trong ông một ý thức, rồi hun đúc thành khát vọng dấn thân chinh phục, biến cải những dốc đèo, ngọn núi hiểm trở thành những cung đường rộng phẳng, thẳng liền để mang đến sự an toàn và thông thương cho con người, đất nước Việt Nam. Khát vọng ấy đến nay đã trở thành hiện thực cùng với bao công trình, dự án về hạ tầng giao thông gắn liền với thương hiệu Đèo Cả đã rộng mở trên cả ba miền của Tổ quốc. Cái tên Hồ Minh Hoàng, "Hoàng Đèo Cả" hay "Vua hầm đường bộ Việt Nam",... là cách gọi thân tình mà xã hội dành cho ông gắn với những công trình xuyên núi nổi tiếng như hầm Đèo Cả, Cổ Mã, Cù Mông, Hải Vân... do Tập đoàn Đèo Cả thực hiện mà ông là "Tổng công trình sư". Thương hiệu Tập đoàn Đèo Cả và lãnh đạo doanh nghiệp Hồ Minh Hoàng giờ không chỉ được biết nhiều ở Việt Nam mà còn được biết đến ở nhiều nước trên thế giới bởi quy mô và tính phức tạp về các yêu cầu công nghệ, trình độ kỹ thuật thông qua các công trình mà Tập đoàn Đèo Cả đã thực hiện thành công.

Từ khi khởi nghiệp, Chủ tịch HĐQT Hồ Minh Hoàng quan niệm về sự phát triển giống như khi bắt đầu đi trên một con đường mà trước mặt có những cái đích. Khi chinh phục được cái đích này thì lại xuất hiện cái đích khác, hấp dẫn và quyến rũ hơn. Dự án hầm đường bộ Đèo Cả lúc bắt đầu là một cái đích rất lớn với ông, để rồi từ đó ông vươn tới những cái đích phía trước. Đó không chỉ là hàng loạt hầm đường bộ qua các đèo miền Trung cùng những tuyến cao tốc trọng yếu và có quy mô đầu tư lớn ở cả hai miền Bắc - Nam như cao tốc Bắc Giang - Lạng Sơn, cao tốc Đồng Đăng - Trà Lĩnh, cao tốc Trung Lương - Mỹ Thuận,... mà Tập đoàn Đèo Cả đã và đang tiến hành đầu tư - xây dựng trong hàng chục năm qua.

"Với tôi, đích đến là chân trời phía trước", mục tiêu lớn mà ông đang đeo đuổi là xây dựng Đèo Cả trở thành một Tập đoàn "3 nhất" hùng mạnh: "Nhà đầu tư hạ tầng giao thông lớn nhất; Tổng thầu EPC mạnh nhất và Nhà đầu tư Tài chính chuyên nghiệp nhất". Đây chính là quan niệm, quyết tâm của lãnh đạo Tập đoàn Đèo Cả Hồ Minh Hoàng.

Để đi đến mục tiêu đó, Chủ tịch HĐQT Tập đoàn Đèo Cả Hồ Minh Hoàng vận dụng thuyết Tam định: "Định tâm - Định hướng - Định lượng". Ông quản trị, điều hành Tập đoàn với "Phép toán đời thường", "Hội đồng quản trị đồng điều hành", "Cặp đôi không hoàn hảo", "Chuyện 3 người",...

Với ông, hoạt động doanh nghiệp không đơn thuần là vì lợi nhuận mà còn là sự tận hiến cho quê hương, đất nước và con người Việt Nam. Đó chính là bầu nhiệt huyết, mục tiêu xuyên suốt mà ông đã đeo đuổi trong hơn hai mươi năm qua. Bằng nhiệt tình của tuổi trẻ, không ngại gian khó, sẵn sàng dấn thân để đưa Tập đoàn Đèo Cả trở thành nhà đầu tư hạ tầng giao thông hàng đầu tại Việt Nam như hiện nay.

Hồ Minh Hoàng, Chủ tịch HĐQT Tập đoàn Đèo Cả
qua ký họa của Ruiz Pangan Dela Rosa (Phillipines)

MỤC TIÊU, SỨ MỆNH, TẦM NHÌN VÀ PHƯƠNG CHÂM HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

Mục tiêu

Tạo ra "Giá trị thực & gia tăng giá trị thực", dựa trên phương châm hoạt động doanh nghiệp: Uy tín - Chất lượng - Hiệu quả - An toàn

Sứ mệnh

Chúng tôi luôn nỗ lực vì cuộc sống an toàn cho con người, đất nước Việt Nam

Cam kết

Đối với đất nước: Vì sự phồn vinh, hùng cường.

Đối với cộng đồng: Các hoạt động, sản phẩm của doanh nghiệp đều nhắm đến mục tiêu tiện ích, an toàn nhằm phục vụ xã hội.

Đối với cổ đông: Lợi ích của cổ đông cũng là lợi ích của doanh nghiệp. Gia tăng lợi ích và chia sẻ rủi ro là trách nhiệm của doanh nghiệp và cổ đông.

Đối với đối tác: Tôn trọng, tin cậy. Các chính sách, chủ trương hoạt động đều đảm bảo hài hòa lợi ích giữa các bên.

Đối với người lao động: Nhân sự là tài sản, hạt nhân phát triển doanh nghiệp. Sự thành công của doanh nghiệp cũng là sự thành công, sung túc, hạnh phúc của người lao động.

Tầm nhìn

Trở thành Nhà đầu tư phát triển hạ tầng giao thông hàng đầu Việt Nam, khẳng định năng lực, tầm vóc, sẵn sàng trong cuộc đua tranh quốc tế.

CHIẾN LƯỢC TĂNG TRƯỞNG TẬP TRUNG

Mục tiêu tập trung đầu tư, tổ chức thi công, quản lý vận hành các công trình hạ tầng giao thông, đồng thời liên kết với các đối tác, nhà đầu tư chiến lược thuộc các lĩnh vực, ngành nghề khác như: Bất động sản, vận tải,... để bổ sung, chủ động tài chính.

Bắn chim -> Dài hạn

Trên nền tảng thành công của Đèo Cả hiện nay, với mong muốn thành danh, Đèo Cả tập trung xây dựng thương hiệu, tài chính, hệ thống văn bản, công nghệ - số hóa nhằm minh bạch thị trường chuyển nhượng dòng tiền thông qua việc niêm yết, huy động vốn, trái phiếu,... tiến dần đến việc ít phụ thuộc quá nhiều vào nguồn vốn từ ngân hàng.

Câu cá -> Trung hạn

Kiểm soát hoạt động thu phí, tối ưu chi phí quản lý khai thác vận hành tại các dự án đang sở hữu để tạo ra giá trị thặng dư ổn định đảm bảo cho các chi phí hoạt động thường xuyên của Tập đoàn như lương, văn phòng...

Đi cày -> Ngắn hạn

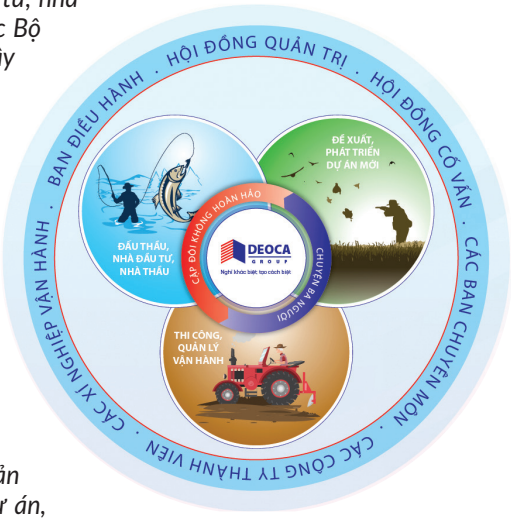
Tập trung hoạt động tư vấn, sản xuất, thi công, dịch vụ tại các dự án đang triển khai để tạo ra giá trị tích lũy, tạo nguồn lực để phát triển.

Phương pháp thực hiện

Tập đoàn Đèo Cả hoạt động theo mô hình vòng tròn năng lực, phát huy tinh thần "Người Đèo Cả" ở các dự án hạ tầng giao thông với việc phân công 03 lực lượng sản xuất chính trong giai đoạn hiện nay:

» ***Lực lượng thứ nhất:*** *Phục vụ hoạt động dài hạn là nghiên cứu, đề xuất, phát triển các dự án mới để tham gia đấu thầu thực hiện đầu tư, tổ chức thi công. Đây là công việc đòi hỏi nhiều thời gian, trí tuệ và nguồn lực nhưng cũng tiềm ẩn rủi ro. Hoạt động này giống như việc đi bắn chim, có thể trúng, có thể trượt; gặp thời cơ thuận lợi không chỉ bắn trúng chim sẻ mà có khi săn được cả đại bàng.*

» ***Lực lượng thứ hai:*** *Phục vụ hoạt động trung hạn là tham gia đấu thầu làm nhà đầu tư, nhà thầu thi công các dự án đang được Bộ GTVT các địa phương triển khai. Đây là công việc đòi hỏi sự cẩn thận về hồ sơ, mang tính cạnh tranh, đối đầu cao, thường nảy sinh những vấn đề phức tạp xuất phát từ việc cạnh tranh không lành mạnh. Hình ảnh biểu trưng của nhóm việc này giống như đi câu cá, cần phải có mồi, kiên nhẫn chờ cá cắn câu, cẩn thận khi bắt cá để tránh bị mất mồi và mất cả người đi câu, không mang lại kết quả.*



» ***Lực lượng thứ ba:*** *Phục vụ cho hoạt động ngắn hạn là tham gia quản lý vận hành và thi công tại các dự án, cần tối ưu bộ máy quản lý, tăng năng suất lao động, kiểm soát nội bộ, chống lãng phí, thất thoát để đảm bảo nguồn lương cơ bản cho toàn hệ thống và duy trì các hoạt động thường xuyên. Lực lượng này được ví như người nông dân đi cày, phải lao động trực tiếp ở công trường để tạo ra những sản phẩm, giá trị cụ thể.*

Ba nhóm công việc này, được bố trí cho 03 thành viên Hội đồng quản trị cùng với 03 Tổng Giám đốc tạo thành 03 cặp đôi theo nguyên tắc “Cặp đôi không hoàn hảo” để triển khai công việc.

NHỮNG DỰ ÁN TRỌNG ĐIỂM
TẬP ĐOÀN ĐÈO CẢ ĐÃ VÀ ĐANG TRIỂN KHAI

PHẦN II

HỆ TƯ TƯỞNG VÀ CÔNG CỤ QUẢN TRỊ – ĐIỀU HÀNH

1. Hệ tư tưởng

2. Công cụ quản trị, điều hành

1. HỆ TƯ TƯỞNG

Để đạt được những kết quả như hôm nay, mỗi cá nhân trong hệ thống đã không ngừng rèn luyện bản thân, nỗ lực phấn đấu và đặc biệt là người đứng đầu hệ thống - Chủ tịch HĐQT Hồ Minh Hoàng đã sử dụng các chủ thuyết và hệ tư tưởng để lan tỏa đến toàn thể CBNV của Tập đoàn. Chủ tịch HĐQT luôn chú trọng và dày công đào tạo phát triển nguồn nhân lực, đeo đuổi chiến lược đầu tư hạ tầng giao thông, điều chỉnh chiến thuật chọn giải pháp "Tăng trưởng tập trung" tránh đầu tư dàn trải, đề cao phương pháp làm việc nhóm đoàn kết, chia sẻ phù hợp với khả năng của mình trong từng giai đoạn, xác định "ở Đèo Cả không ai phải làm việc một mình", hãy làm tốt những dự án đang triển khai.

1.1. THUYẾT TAM ĐỊNH

Sử dụng thuyết tam định gồm: "Định tâm - Định hướng - Định lượng" làm chuẩn mực và phương châm hoạt động nhằm định vị và xác lập mục tiêu từ suy nghĩ đến hành động đối với các nhân sự trong hệ thống để nhắc nhở mọi người khi làm bất cứ việc gì phải toàn tâm vào công việc, xác định rõ phương hướng, hướng đến kết quả cụ thể. Đồng thời phải lượng hóa kết quả, tự soi xét điều chỉnh và cứ liên tục như thế sẽ phát triển công việc và bản thân.

GIÁ TRỊ CỐT LÕI & TRIẾT LÝ

ĐÈO CẢ

ĐỊNH TÂM
Giữ cho tâm trí luôn cân bằng, thông tuệ để nhìn rõ thực tại.

ĐỊNH LƯỢNG
Cân, đo, đong, đếm những việc đã thực hiện để tạo ra giá trị tốt hơn.

ĐỊNH HƯỚNG
Hiểu rõ môi trường, xác định đúng hướng đi và kiên định với con đường đã chọn.

Chúng tôi theo đuổi khát vọng mang lại hạnh phúc, thịnh vượng cho con người và đất nước Việt Nam

1.2. NĂM PHẨM CHẤT LÃNH ĐẠO

Phẩm chất lãnh đạo là 5 tiêu chuẩn thiết yếu của người lãnh đạo Đèo Cả nhằm đánh giá tiêu chuẩn lãnh đạo, hay qua đó họ tự kiểm điểm, tự đánh giá để hoàn thiện mình hơn.

» ***Mục đích làm lãnh đạo:*** *Được sống là chính mình, làm việc bằng sự đam mê, chinh phục và chia sẻ mà ở đó, mục tiêu của mình cũng chính là của tổ chức.*

» ***Lãnh đạo bằng trái tim:*** *Chân thành và tận hiến. Truyền cảm hứng và tạo ra động lực cho đồng nghiệp, để phát triển tối đa sức mạnh của cá nhân cũng như tập thể.*

» ***Tạo ra giá trị thực:*** *Tạo ra những hiệu quả, thành công cho tổ chức nhưng phải được lượng hóa bằng chính sự sáng tạo và thành tích của mình.*

» ***Xây dựng mối quan hệ bền vững:*** *Phát triển các mối quan hệ gần gũi và bền lâu bằng chữ Tín và cái Tình, điều không thể thiếu là sự chính trực.*

» ***Tính tự giác, kỷ luật:*** *Kiềm chế, kiểm soát được cảm xúc và lợi ích của cá nhân. Luôn tuân thủ cam chịu, hy sinh vì lợi ích chung của tổ chức.*

MỤC ĐÍCH LÀM LÃNH ĐẠO
LÃNH ĐẠO BẰNG TRÁI TIM
TẠO RA GIÁ TRỊ THỰC
XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ BỀN VỮNG
TÍNH TỰ GIÁC, KỶ LUẬT
DEOCA GROUP
Nghĩ khác biệt; tạo cách biệt

1.3. QUẢN TRỊ BẰNG NGUYÊN TẮC "QUẢN LÝ SỞ THÚ"

Nguyên tắc quản lý theo tình huống được ví von như "Quản lý sở thú". Bởi vì:

- Trong một tổ chức mỗi nhân sự đều có năng lực chuyên môn, sở trường, sở đoản khác nhau và những điểm mạnh điểm yếu cũng khác nhau, nên Người quản lý cần nhận biết rõ để phân công nhiệm vụ và giao việc phù hợp nhằm phát huy khả năng của người lao động, tối ưu hóa hiệu quả, hạn chế sai sót, rủi ro.
- Người quản lý cần biết tập hợp sức mạnh của tập thể, những khả năng, năng khiếu khác nhau của người lao động, tạo điều kiện, bồi dưỡng để phát huy điểm mạnh và giúp đỡ đào tạo huấn luyện để hạn chế điểm yếu nhằm tạo ra một cộng đồng sinh động, hệ sinh thái cộng sinh cùng tồn tại, tương hỗ, phát triển.
- Tư duy quản lý mỗi người đều có ích, có giá trị sử dụng riêng, hãy khai thác điểm mạnh của họ.

– ***Ví dụ minh họa:***

- Tại Đèo Cả, mọi người làm việc được phân công, định hướng theo nhóm công việc cụ thể phù hợp với khả năng, để mỗi người đều nhận thức rõ được vai trò, chức năng, nhiệm vụ của mình nhằm làm đúng việc được giao phù hợp với mục tiêu của tổ chức:

» *Nhóm Thư ký giống hình ảnh các loài: Sáo, Vẹt, Công.*

» *Nhóm Trợ lý giống hình ảnh các loài: Chó, Khỉ, Gấu.*

» *Nhóm Điều hành là các Tổng Giám đốc, Phó Tổng Giám đốc giống hình ảnh các loài: Trâu, Ngựa, Voi.*

» *Nhóm Chiến lược là các Phó Chủ tịch HĐQT giống hình ảnh các loài: Sư tử, Hổ, Báo.*

» *Các Nhóm nhân sự khác là: Ong, Kiến, các loài khác.*

1.4. QUẢN TRỊ THÔNG QUA "HỆ SINH THÁI THỰC VẬT"

Quản trị nhân sự thông qua triết lý 4 loài thực vật, đại diện cho 4 nhóm nhân sự tiêu biểu trong tổ chức để tạo điều kiện phát huy sức mạnh và khắc chế điểm yếu trong công tác quản trị, điều hành nhân sự.

Hướng dương

Luôn vươn mình về phía mặt trời. Biểu tượng cho con người có lý tưởng, ý chí đầy kiên định, sự chân thành, sức mạnh, uy quyền mà ấm áp tình người.

Tầm gửi

Sống được nhờ bám vào cây khác, khi tách rời sẽ chết. Biểu hiện của những người yếu đuối, lười biếng, ỷ lại, phải nhờ vào người khác mới có thể sống và làm việc được. Cần phải có môi trường tương hỗ để tồn tại, nó cần lắm sự khát khao tự lập và cống hiến. Đã có những người như thế ở Đèo Cả, sẽ phải điều chỉnh hành vi.

Sống đời

Biểu tượng của sự sinh tồn mãnh liệt, khả năng thích nghi với mọi môi trường. Dù khi ngắt rời chiếc lá thì sống đời vẫn biết cách để tồn tại và sinh sôi nảy nở, để rồi tạo ra những đóa hoa mang giá trị cho đời. Biểu trưng như người Đèo Cả đi giải cứu các dự án bị sự cố.

Xương rồng

Mọc lên trên sỏi đá, cát bụi và khô cằn, bề ngoài xấu xí và gai góc nhưng thân lại mọng nước. Đấy là biểu tượng của sức mạnh, sự cam chịu trước những cam go, áp lực của cuộc sống, nhưng lại đầy tình cảm. Sự cam chịu khi đương đầu với cơ chế bất cập, xã hội chưa thấu hiểu nhưng vẫn tạo ra được giá trị thực cho đời.

2. CÔNG CỤ QUẢN TRỊ - ĐIỀU HÀNH

Nhằm mục đích gia tăng hiệu quả công việc, hạn chế sai sót, tiêu cực Tập đoàn Đèo Cả sử dụng các công cụ điều hành: Phép toán đời thường; Cặp đôi không hoàn hảo; Chuyện 3 người; HĐQT trực tiếp tham gia điều hành nhằm tăng cường cơ chế hỗ trợ, kiểm tra, giám sát, kiểm soát lẫn nhau kết hợp các giải pháp khác nhau như Cộng; Nhân; Chia; Trừ từ hai hay nhiều chủ thể khác nhau, phù hợp với từng giai đoạn bối cảnh thực tế, cụ thể như:

2.1. PHÉP TOÁN ĐỜI THƯỜNG

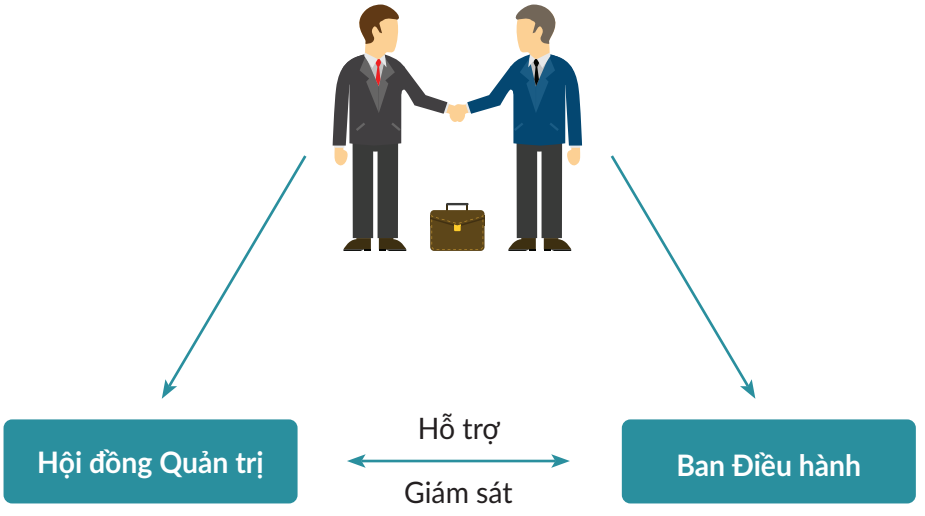
Từ giá trị nền tảng văn hóa doanh nghiệp, kết hợp với những trải nghiệm, đúc kết trong suốt quá trình xây dựng và phát triển tổ chức, Chủ tịch HĐQT Hồ Minh Hoàng đã sử dụng những "Phép toán đời thường", lấy con người làm trung tâm để điều hành bộ máy Đèo Cả.

Trong quá trình xây dựng, định hướng chiến lược phát triển của Tập đoàn Đèo Cả, bốn phép toán đời thường đã được vận dụng cụ thể, linh hoạt đối với từng dự án để triển khai dự án thành công, tạo ra sự khác biệt trong công tác quản trị tài chính, kiểm soát rủi ro tại Tập đoàn Đèo Cả:

- Đối với dự án hầm Đèo Cả, phép cộng đã được sử dụng. Tập đoàn đã mượn lực nguồn vốn của nước ngoài để thúc đẩy mối quan hệ đối tác, lựa chọn thời cơ khi cơ chế chính sách thay đổi để xúc tiến yêu cầu đẩy nhanh tiến độ Dự án và được Chính phủ, Bộ GTVT đồng ý, phê duyệt thực hiện dự án hầm Đèo Cả bằng nguồn vốn trong nước và các nhà thầu hoàn toàn của Việt Nam. Đó là ví dụ tiêu biểu của phép cộng: cộng nguồn lực tài chính, cộng niềm tin xã hội, lấy ước mơ làm dũng khí để thực hiện dự án.
- Đối với dự án hầm Cù Mông, Hải Vân 2, phép nhân đã được sử dụng. Vận dụng kinh nghiệm thực hiện dự án hầm Đèo Cả, nguồn vốn tiết giảm từ dự án trước, sử dụng chính nhân công, máy móc thiết bị sẵn có, Tập đoàn đã triển khai thành công dự án hầm Cù Mông và hầm Hải Vân 2. Đó là nhân kinh nghiệm, nhân mô hình thành công từ dự án trước để đi đến thành công, đồng thời tạo nguồn lực/tiền đề tham gia các dự án sau này.
- Đối với dự án Bắc Giang - Lạng Sơn, phép chia đã được sử dụng. Khi Tập đoàn tham gia vào dự án theo đề nghị của Bộ GTVT, dự án gặp rất nhiều khó khăn vướng mắc cả về pháp lý và phương án tài chính. Tuy nhiên, vượt qua những khó khăn còn tồn tại, Tập đoàn vẫn ưu tiên nỗ lực triển khai hoàn thành dự án, sau đó mới quay lại xử lý các vướng mắc do thay đổi cơ chế. Mặc dù, tài chính của dự án vẫn còn khó khăn, âm dòng tiền khoảng 3.000 tỷ đồng, Tập đoàn vẫn chấp nhận cho người dân đi xe miễn phí 1 tháng để người dân thấu hiểu những khó khăn của dự án và có sự chia sẻ khi điều chỉnh tăng phí giải quyết một phần khó khăn về doanh thu. Tập đoàn đã chia sẻ khó khăn, trách nhiệm, quyền lợi với người dân và chính quyền địa phương để đưa dự án đi vào vận hành thành công.
- Đối với dự án Trung Lương - Mỹ Thuận, phép trừ đã được vận dụng khi Tập đoàn mời các cơ quan thanh tra, kiểm toán, Hội đồng nghiệm thu Nhà nước, cơ quan điều tra để rà soát, đánh giá và loại trừ các rủi ro, bất cập của Dự án. Tái khởi động thành công dự án mà trước đó đã đình trệ suốt 10 năm, gấp rút triển khai đảm bảo mục tiêu thông tuyến cuối năm 2020 và hoàn thành trong năm 2021.

2.2. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ ĐỒNG ĐIỀU HÀNH

Chủ tịch HĐQT Hồ Minh Hoàng là người đưa ra quyết định chiến lược của Tập đoàn cùng với sự tham mưu, tư vấn của Hội đồng cố vấn và giúp việc của Văn phòng HĐQT. Ban Điều hành bao gồm các Phó Chủ tịch, Thành viên HĐQT, Tổng Giám đốc và các Phó Tổng Giám đốc. Khi đó, Hội đồng quản trị sẽ trực tiếp tham gia điều hành cùng các Tổng Giám đốc, Phó Tổng Giám đốc Tập đoàn tại các Công ty thành viên hoặc tại các Dự án. Sự khác biệt đó tạo ra nhóm làm việc khi cộng (+) các sở trường, giảm thiểu (-) các sở đoản sẽ hỗ trợ kịp thời cho các hoạt động điều hành của Ban Tổng Giám đốc khi tháo gỡ các khó khăn vướng mắc, giải quyết công việc, đồng thời cũng thể hiện việc sâu sát kiểm soát chặt chẽ trong việc quản trị, không chỉ là ngồi trên nghe báo cáo như các mô hình thường thấy ở các doanh nghiệp khác mà HĐQT trực tiếp tham gia điều hành.



Hai công cụ được sử dụng trong mô hình HĐQT đồng điều hành là: "Cặp đôi không hoàn hảo" và "Chuyện 3 người".

2.2.1 Cặp đôi không hoàn hảo

Hội đồng quản trị Tập đoàn Đèo Cả với 09 người, bao gồm Chủ tịch HĐQT Hồ Minh Hoàng, các Phó Chủ tịch và Thành viên HĐQT hoạt động chuyên trách được phân chia thành 4 nhóm (2 người/nhóm). Nhân sự tham gia Hội đồng quản trị Tập đoàn đã từng nắm giữ chức vụ quản lý điều hành chủ chốt của Tập đoàn và các đơn vị thành viên. Các nhân sự này đã trải qua kinh nghiệm thực tế với chuyên môn khác nhau, đã đáp ứng được yêu cầu, nhiệm vụ được giao.

Các nhân sự chủ chốt đều có cá tính và quan điểm khác nhau, nhưng mỗi người cần phát huy hết điểm mạnh, hạn chế điểm yếu để cùng hướng đến mục tiêu chung của tổ chức. Công cụ quản trị "Cặp đôi không hoàn hảo" đã được Chủ tịch HĐQT Hồ Minh Hoàng xây dựng và áp dụng hiệu quả, cụ thể: Người có quyền điều hành thì sẽ không quyết định về tài chính, về nhân sự; và ngược lại người quyết định tài chính, nhân sự thì lại không có quyết định điều hành trực tiếp, như vậy "Cặp đôi không hoàn hảo" sẽ xác lập quan hệ tương tác hỗ trợ - giám sát lẫn nhau. Hội đồng quản trị chọn ra 9 người trong nhóm quy hoạch chủ chốt gồm 09 - 18,... con người sẽ là trụ cột triển khai các chiến lược tổng thể theo các trục sau:

(1) Quản lý nhân sự, pháp chế;

(2) Quản lý tài chính và sử dụng vốn;

(3) Quản lý hoạt động sản xuất và mua sắm thiết bị;

(4) Quản lý các hoạt động tư vấn;

(5) Quản lý các khu vực Bắc - Trung - Nam và các dự án hạ tầng.

Bất cứ một nhân sự nào cũng đều có thể được thay thế khi không còn phù hợp hoặc có suy nghĩ lệch lạc, sai khác với định hướng phát triển và tầm nhìn của Tập đoàn.

2.2.2. Chuyện 3 người

Cùng với công cụ quản trị "Cặp đôi không hoàn hảo" được vận dụng hiệu quả, mô hình "Chuyện 3 người" được triển khai để thực hiện các công việc chi tiết của Ban Điều hành, cụ thể là: 1 người thực hiện (Ban Điều hành) luôn luôn có 1 người kiểm tra (Văn phòng HĐQT, Kiểm soát nội bộ) và sẽ có 1 hoặc 1 nhóm người giám sát (Hội đồng cố vấn, các chuyên gia độc lập khi cần) giám sát quá trình thực hiện, đánh giá kết quả công việc của cả người thực hiện và người kiểm tra. Với mỗi nhiệm vụ được giao luôn có nhiều thành phần tham gia cùng hỗ trợ, kiểm tra và giám sát để đảm bảo hoàn thành mục tiêu của hệ thống một cách tối ưu nhất, hạn chế sai sót, tiêu cực với triết lý "một công việc chỉ xong khi hoàn thành 100%", nếu đạt 99,99% thì vẫn chưa xem là hoàn thành, cần tiếp tục soát xét để đảm bảo hoàn thành. Một dự án hoàn thành thì phải kết thúc khâu hoàn công, kiểm toán, quyết toán, thanh thải môi trường, kiểm định các tồn tại nếu có; đúc kết kinh nghiệm từ các lỗi thường gặp, tổ chức công việc chưa phù hợp. Khi đó vai trò của Văn phòng HĐQT là thiết lập và duy trì kết nối, phối hợp giữa Hội đồng quản trị, Hội đồng cố vấn và Ban Điều hành.

PHẦN III

PHƯƠNG PHÁP QUẢN TRỊ – ĐIỀU HÀNH

1. Giá trị thực và gia tăng giá trị thực
2. Phát triển nguồn nhân lực
3. Quản lý rủi ro và Kiểm soát nội bộ
4. Quản lý truyền thông
5. Xây dựng các mối quan hệ hữu cơ

1. GIÁ TRỊ THỰC VÀ GIA TĂNG GIÁ TRỊ THỰC

1.1. SỬ DỤNG LÝ THUYẾT, CÔNG CỤ TÀI CHÍNH - CHỨNG KHOÁN ÁP DỤNG VÀO THỰC TIỄN TỪNG DỰ ÁN ĐỂ TẠO RA GIÁ TRỊ THỰC VÀ GIA TĂNG GIÁ TRỊ THỰC

Mỗi công trình của Tập đoàn Đèo Cả được hoàn thành là một sản phẩm mang dấu ấn đặc biệt được hội tụ từ trí lực, tài lực, vật lực tinh hoa tạo ra giá trị thực mà trong đó bao hàm vật chất lẫn tinh thần, hữu hình lẫn vô hình mang đến cho đời, cho đất nước, con người Việt Nam. Để tạo ra giá trị thực, Tập đoàn Đèo Cả đã sử dụng các công cụ quản trị, tài chính và chứng khoán. Cụ thể:

Tại Dự án hầm Đèo Cả:

– Giai đoạn 2009 - 2010, ý tưởng làm hầm Đèo Cả theo hợp đồng BOT đã được liên danh các Nhà đầu tư thống nhất: Tổng Công ty Xây dựng Hà Nội, Công ty Mai Linh Nam Trung Bộ và Tây Nguyên, Công ty Á Châu (Nha Trang) và Hải Thạch. Khi lãnh đạo mới của ngành giao thông thay đổi, muốn Dự án hầm Đèo Cả "đẩy thật nhanh tiến độ, đầu tư táo bạo", nhóm nhà đầu tư ban đầu bớt dần, lần lượt các Công ty Mai Linh, Á Châu ra đi, Tổng Công ty Xây dựng Hà Nội cũng có ý định thoái vốn. Tuy nhiên, các nhà đầu tư còn lại mà chủ công chính là Công ty Xây dựng Hải Thạch (nay là Tập đoàn Đèo Cả) đã cập nhật bổ sung huy động vốn và chấp nhận rủi ro, quyết tâm theo đuổi để thực hiện thành công dự án và làm nên thương hiệu Đèo Cả trong lòng người dân Việt như hôm nay.

– Một trong các nút thắt đầu tiên của dự án là nguồn vốn. Năm 2010, ngân hàng trong nước cho vay lãi suất lên tới khoảng 19% - 21%/năm; ngân hàng nước ngoài từ chối cấp tín dụng... nhóm Nhà đầu tư phải tìm kiếm nguồn vốn quốc tế. Sau nhiều lần tiếp xúc, hai ngân hàng của Pháp là Credit Agricole Corporate & Investment Bank (CACIB) và Société Générale đồng ý cho vay 800 triệu USD. Tuy nhiên, để nhận được vốn, phải trải qua nhiều thủ tục, mất chi phí thẩm định dự án, chi phí bảo lãnh... khiến cho dự án đội vốn lên khá cao so với ước tính ban đầu, chưa kể phải chịu các điều kiện ràng buộc lựa chọn nhà thầu, tư vấn. May mắn, vào thời điểm đó lãi xuất cho vay trong nước bắt đầu giảm dần. Trong bối cảnh đó, Chủ tịch HĐQT Hồ Minh Hoàng đề xuất đầu tư xây dựng hầm đường bộ Đèo Cả bằng nguồn vốn tín dụng trong nước, với các nhà thầu Việt Nam. Cuộc gặp gỡ tình cờ trên một chuyến bay giữa ông Hồ Minh Hoàng, Tổng Giám đốc Doanh nghiệp Dự án Đèo Cả (nay là Chủ tịch HĐQT Tập đoàn Đèo Cả) và ông Nguyễn Văn Thắng, Tổng Giám đốc Ngân

hàng VietinBank (nay là Ủy viên Ban chấp hành Trung ương Đảng, Bí thư Tỉnh ủy Điện Biên) đã mời VietinBank vào cuộc để tham gia đầu tư, thu xếp tín dụng cho Dự án.

– Trong quá trình triển khai, Tập đoàn luôn xác định được đối tượng khách hàng mục tiêu là người dân Việt Nam với mức thu nhập bình quân đầu người chưa cao và nguồn vốn ngân sách Nhà nước không dồi dào. Vì vậy, Tập đoàn luôn cố gắng lựa chọn những giải pháp công nghệ, xây dựng đảm bảo an toàn và tiết kiệm chi phí, không đặt nặng việc xây dựng một công trình hoành tráng về mặt hình thức. Cụ thể, về thiết kế, ban đầu Đèo Cả chọn nhà tư vấn của Pháp. Theo đó dự kiến ống hầm dài 5,2km với đường dẫn, cầu vòm bằng thép vượt núi non, tính thẩm mỹ cao nhưng đội vốn đầu tư. Nhằm tiết giảm, Đèo Cả lựa chọn làm việc với Tư vấn Nippon Koei của Nhật Bản. Chiều dài ống hầm rút ngắn xuống 4,8km. Năm 2012, Dự án hầm Đèo Cả được phê duyệt với tổng vốn đầu tư 15.603 tỷ đồng. Trong quá trình triển khai, điều chỉnh lựa chọn hướng tuyến hầm tránh khu vực địa chất phức tạp, giảm chi phí gia cố, rút ngắn ống hầm thêm 600m, tiết giảm gần 4.000 tỷ đồng tương đương 28% so với tổng mức đầu tư được phê duyệt.

– Với lợi nhuận thi công ban đầu khoảng 10% - 12%, Tập đoàn tiếp tục sử dụng để mua sắm thiết bị, máy móc tăng cường thi công, nâng cao năng lực kinh nghiệm, phát huy nội lực làm cơ sở triển khai hầm Cù Mông, hầm Hải Vân 2. Việc tích lũy nguồn lực cho tương lai thể hiện tầm nhìn dài hạn của Chủ tịch HĐQT sẽ tiếp tục đóng góp cho đời thêm nhiều công trình ý nghĩa.

Tại Dự án hầm Cù Mông, Hải Vân:

– Từ nguồn vốn tích lũy và những kinh nghiệm sau khi học tập được trong quá trình triển khai Dự án Đèo Cả, với lợi thế là Tập đoàn duy nhất trong nước vừa thiết kế, vừa thi công hầm đường bộ xuyên núi, Tập đoàn đã đề xuất Chính phủ, Bộ GTVT để tiếp tục triển khai hạng mục hầm Cù Mông (bằng nguồn vốn tiết giảm 4.000 tỷ đồng của Dự án hầm Đèo Cả) và mở rộng ống hầm Hải Vân 2. Bằng chính nguồn nhân lực, thiết bị, máy móc đã tham gia tại Dự án hầm Đèo Cả, Tập đoàn thực hiện bảo trì, bảo dưỡng để đưa vào phục vụ Dự án Cù Mông, Hải Vân 2. Bằng kinh nghiệm và nguồn lực từ dự án trước, Tập đoàn đã triển khai thành công dự án hầm Cù Mông, Hải Vân 2, tiết giảm được chi phí làm tiền đề để tạo gia tăng lợi nhuận, tạo giá trị thặng dư ban đầu để đầu tư vào Dự án Bắc Giang - Lạng Sơn.

Tại Dự án Bắc Giang - Lạng Sơn:

– Tập đoàn Đèo Cả được Bộ GTVT, UBND tỉnh Lạng Sơn đề nghị thực hiện Dự án cao tốc Bắc Giang - Lạng Sơn bị đình trệ gần 5 năm và trực tiếp xử lý các vướng mắc về mặt pháp lý, tăng cường năng lực Nhà đầu tư. Tập đoàn Đèo Cả chỉ tham gia quản lý, điều hành dự án để tạo ra giá trị tích lũy nguồn lực tài chính thông qua nghệ thuật đàm phán chuyển nhượng cổ phần (Mua 1.0 bán 1.5). Xác định để làm Dự án này cần chọn thời điểm và cách làm phù hợp. Cần xử lý tranh chấp các giữa Nhà đầu tư, Nhà thầu... đối tượng đang đứng đầu có thể vướng vào hình sự nhưng để triển khai được cần chấp nhận, đo lường rủi ro để hoạch định giải quyết bài toàn pháp lý, tài chính, tiến độ Dự án. Tập đoàn chấp nhận để người dân chạy miễn phí trước Tết 15 ngày, sau Tết 15 ngày để người dân thấu hiểu về những khó khăn của dự án và có sự chia sẻ khi điều chỉnh tăng phí giải quyết một phần khó khăn về doanh thu. Qua đó cũng là cách Tập đoàn khẳng định với cơ quan Nhà nước về sự chia sẻ của doanh nghiệp với những khó khăn của địa phương, các nỗ lực của doanh nghiệp để hoàn thành tuyến cao tốc với thời gian kỷ lục 2 năm hoàn thành 64km, từ đó đề nghị Ngân hàng tài trợ cùng với Nhà đầu tư kiến nghị Nhà nước giải quyết các khó khăn, vướng mắc nhằm đảm bảo cho Dự án hoạt động thông suốt.

Tại Dự án Trung Lương - Mỹ Thuận:

– Dự án đã bị đình trệ suốt 10 năm, không thể triển khai. Các Nhà đầu tư đứng đầu là Công ty CII đã mời Tập đoàn Đèo Cả tham gia giải cứu khi đứng trước nguy cơ bị thu hồi Dự án và xử lý vi phạm hợp đồng. Tập đoàn Đèo Cả đã báo cáo Chính phủ đề xuất giải pháp giải cứu Dự án khi xác định phải loại bỏ Nhà đầu tư, Nhà thầu không đồng và xác định: "Muốn thông đường thực địa phải thông đường trách nhiệm". Từ đây, Tập đoàn Đèo Cả yêu cầu các bên liên quan gồm Nhà nước, Nhà đầu tư, Nhà thầu, Ngân hàng cùng cam kết trách nhiệm lập đồng hồ đếm ngược thời gian để khẳng định tiến độ trước 21 triệu người dân ĐBSCL. Đến tháng 1/2020 Dự án đã được thông tuyến, sẽ hoàn thành trong năm 2021.

1.2. GIÁ TRỊ THỰC: "CÁCH GIẢI QUYẾT BÀI TOÁN CHI PHÍ THƯỜNG XUYÊN VÀ BÀI TOÁN CÔNG NỢ VỚI NGÂN HÀNG"

a. Bài toán chi phí thường xuyên

Để giải quyết bài toán chi phí thường xuyên (lương, chi phí hoạt động của tổ chức,...), Tập đoàn tạo ra nguồn kinh phí từ công tác quản lý khai thác vận hành để

chi trả lương, chi phí hoạt động của tổ chức đồng thời cân đối một phần lợi nhuận xây lắp để bù đắp.

– Khi triển khai Dự án hầm Đèo Cả:

- Chi phí khai thác vận hành: Căn cứ vào dự toán, phương án tài chính do Bộ GTVT phê duyệt, ngân hàng thẩm định và các Hợp đồng dự án, Hợp đồng tín dụng, Nhà đầu tư tổ chức thực hiện quản lý vận hành tối ưu chi phí để tạo ra giá trị tích lũy.

- Nguồn thu từ hoạt động xây lắp: Bổ sung cho chi phí thường xuyên, trong trường hợp cần thiết sử dụng chi phí để bù đắp một phần chi phí thường xuyên, phần còn lại bù đắp cho vốn chủ sở hữu, mua sắm thiết bị thi công, tích lũy nguồn lực.

b. Bài toán công nợ với ngân hàng

Đặc thù của các dự án BOT cần chi phí đầu tư ban đầu rất lớn. Do đó, tỷ lệ vốn vay thường rất cao (trên 80%), dẫn đến áp lực trả nợ ngân hàng rất lớn đối với các dự án BOT. Trên thực tế dự án BOT Bắc Giang - Lạng Sơn đã phải cơ cấu kéo dài thời gian trả nợ gốc và khoanh lại một phần nợ lãi; Dự án hầm Đèo Cả cũng đã cơ cấu nợ. Từ đó, có thể thấy, với tỷ trọng vốn vay rất cao, chỉ những biến động nhỏ về lưu lượng có thể ảnh hưởng đến khả năng trả nợ ngân hàng. Để tháo gỡ vấn đề khó khăn này, Tập đoàn đang triển khai đồng thời nhiều giải pháp như sau:

– Tiết giảm chi phí vận hành đường, cầu, hầm, trạm thu phí và các chi phí duy tu bảo dưỡng định kỳ.

– Sử dụng một phần doanh thu từ các dự án đã đi vào lưu thông thu phí ổn định sau khi đã thanh toán tất cả các nghĩa vụ nợ của các dự án này để làm nguồn trả nợ bổ sung. Điều này sẽ làm tăng hiệu quả và khả năng trả nợ vay ngân hàng của các dự án.

– Cơ cấu kéo dài thời gian trả nợ gốc vay và khoanh lại một phần lãi vay. Việc này là cả một quá trình tốn kém về thời gian và công sức để đàm phán với phía ngân hàng và các cơ quan Nhà nước có thẩm quyền. Tuy nhiên, với nỗ lực của Tập đoàn Đèo Cả, khoản vay nợ ngân hàng cho dự án Bắc Giang - Lạng Sơn đã được cơ cấu, giải tỏa một phần áp lực trả nợ của dự án trong những năm tới.

– Làm việc với các cơ quan Nhà nước có thẩm quyền để thay đổi các điều khoản trong hợp đồng BOT và khắc phục những vấn đề pháp lý phát sinh của dự án (đàm phán bổ sung vốn ngân sách Nhà nước để hỗ trợ dự án, điều chỉnh tăng giá vé, điều chỉnh số lượng/vị trí trạm thu phí,...).

1.3. GIA TĂNG GIÁ TRỊ THỰC: "PHÁT HÀNH CỔ PHIẾU CHỌN ĐỐI TƯỢNG - ĐẠI CHÚNG HÓA TẬP ĐOÀN ĐÈO CẢ" VÀ "PHÁT HÀNH CỔ PHIẾU RA CÔNG CHÚNG"

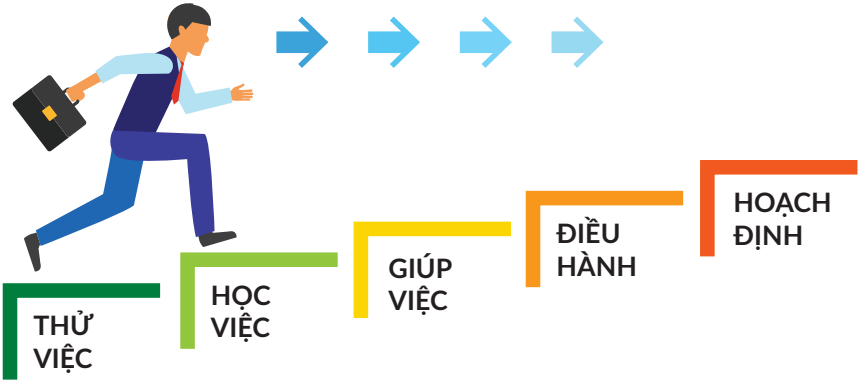
– Năm 2020, Tập đoàn Đèo Cả đang thực hiện cơ cấu lại cấu trúc cổ đông và Đại chúng hóa Tập đoàn Đèo Cả để tạo ra giá trị thực. Qua đó phát huy nguồn vốn nội lực, nâng cao trách nhiệm với tổ chức của lãnh đạo, CBNV trong hệ thống, đồng thời gắn kết, phát triển mối quan hệ với các đối tác chiến lược.

– Niêm yết cổ phiếu Công ty Cổ phần Đầu tư Hạ tầng Giao thông Đèo Cả lên sàn HOSE để gia tăng giá trị thực: Sau khi xử lý các vướng mắc về cơ chế, chính sách, làm sạch phương án tài chính, cơ cấu bài toán công nợ ngân hàng,... thực hiện niêm yết và phát hành cổ phiếu ra công chúng, kêu gọi các cổ đông chiến lược để thu hút nguồn vốn, tạo nguồn lực lâu dài đầu tư các dự án, không phải phụ thuộc vào nguồn vốn vay từ ngân hàng.

Kết luận: Tại sao phát hành cổ phiếu chọn đối tượng, phát hành cổ phiếu trong mùa bão COVID-19.

Bất chấp các khó khăn do dịch bệnh COVID-19 gây ra cho tình hình kinh tế nói chung và thị trường chứng khoán nói riêng, Tập đoàn vẫn lựa chọn triển khai đề án Đại chúng hóa Tập đoàn và Niêm yết cổ phiếu DII lên sàn HOSE. Lĩnh vực hoạt động chính của Tập đoàn là đầu tư phát triển các dự án hạ tầng giao thông, với đặc thù các dự án có thời gian thu hồi vốn dài tuy nhiên dòng tiền hoàn vốn ổn định. Bên cạnh đó, Tập đoàn Đèo Cả đã xây dựng được thương hiệu mạnh, năng lực đã được kiểm chứng, là đơn vị đi đầu trong lĩnh vực đầu tư xây dựng các công trình hạ tầng giao thông tại Việt Nam. Chính vì vậy, cổ phiếu của Tập đoàn vẫn được các đối tác tin tưởng lựa chọn đầu tư và đồng hành lâu dài.

2. PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC



Qua 35 năm xây dựng và phát triển, Tập đoàn Đèo Cả đi lên từ một Xí nghiệp Hợp tác xã sản xuất Mộc - Xây dựng - Xây lắp điện, đến nay, thương hiệu Đèo Cả được biết đến là một trong những doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực xây dựng, quản lý, vận hành các công trình hạ tầng giao thông đường bộ với các dự án trọng điểm quốc gia như: Hầm Đèo Cả, Cổ Mã, Cù Mông, Hải Vân, cao tốc Bắc Giang - Lạng Sơn, Trung Lương - Mỹ Thuận,...

Nhằm mục tiêu phát triển tổ chức bền vững, Tập đoàn Đèo Cả luôn chú trọng công tác đào tạo nội bộ, đào tạo phát triển nhân sự mới. Trong các chương trình đào tạo, Tập đoàn rất quan tâm đến việc truyền tải văn hóa doanh nghiệp, hệ tư tưởng và các công cụ điều hành của Chủ tịch Hội đồng quản trị, cũng như định hướng, chiến lược phát triển của Tập đoàn trong từng giai đoạn nhằm lan tỏa trong toàn hệ thống, xuyên suốt từ lãnh đạo cao nhất của Tập đoàn đến từng cán bộ nhân viên, đặc biệt là thế hệ trẻ có thể hiểu và xác định rõ mục tiêu khi làm việc tại Tập đoàn Đèo Cả.

Để hình thành mô hình tổ chức, có được bộ máy gồm các nhân sự như hiện nay, Tập đoàn Đèo Cả đã trải qua nhiều năm vận dụng, đúc kết từ thực tiễn xây dựng mô hình tổ chức, hoạch định để hình thành "Chiến lược nhân sự" và quy hoạch đào tạo để chọn lọc ra "Nhân sự chiến lược" thông qua quy trình “Tuyển dụng - Giao việc - Đào tạo - Thử thách - Phát triển” công việc trên nguyên tắc "Thử việc - Học việc - Giúp việc - Điều hành - Hoạch định" công việc.

» ***Tuyển dụng - Thử việc:*** *Công tác tuyển dụng nhân sự được tuân thủ theo quy trình tuyển dụng của Tập đoàn, nhân sự được tuyển dụng sẽ trải qua giai đoạn thử việc để làm quen với môi trường làm việc, văn hóa doanh nghiệp, các quy trình, quy định của Công ty, làm cơ sở đánh giá khả năng thích nghi, đáp ứng yêu cầu công việc.* ***» NHÂN SỰ MỚI.***

» ***Giao việc - Học việc:*** *Sau khi kết thúc quá trình Thử việc, nhân sự sẽ được tiếp nhận và được giao các công việc cụ thể để triển khai công việc theo đúng trình tự, biểu mẫu,... dưới sự hướng dẫn, giám sát của cấp quản lý.* ***» NHÂN SỰ CẤP THƯ KÝ.***

» ***Đào tạo - Giúp việc:*** *Khi nhân sự đã hiểu rõ văn hóa Tập đoàn, nắm vững quy trình triển khai công việc, sẽ được đánh giá, đào tạo, bổ sung các kiến thức để nâng cao năng lực chuyên môn, các kỹ năng mềm,... Qua đó, trực tiếp xử lý các công việc và tham mưu, giúp việc cho lãnh đạo* » ***NHÂN SỰ CẤP TRỢ LÝ.***

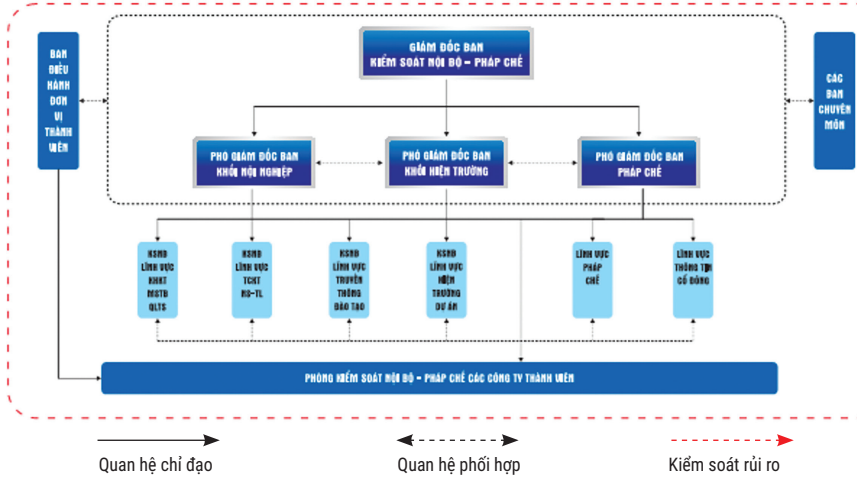
» ***Thử thách - Điều hành:*** *Đây là giai đoạn mấu chốt trong quá trình phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn. Qua quá trình đào tạo, bồi dưỡng, tham mưu, giúp việc cho lãnh đạo, các nhân sự là Trợ lý được giao nhiệm vụ điều hành tại một hoặc nhiều vị trí khác nhau để thử thách, tạo áp lực, đào tạo... dần làm quen với công tác điều hành thông qua việc vận dụng hệ tư tưởng và các công cụ quản trị điều hành của Chủ tịch Hội đồng quản trị.* ***» NHÂN SỰ CẤP BAN ĐIỀU HÀNH.***

» ***Phát triển - Hoạch định:*** *Qua quá trình điều hành tại các vị trí công việc khác nhau, luân chuyển các vị trí, khu vực làm việc, các nhân sự có thể chủ động xử lý các công việc được giao, tư duy, xây dựng kế hoạch triển khai một công việc bất kỳ từ giai đoạn bắt đầu cho đến khi kết thúc... sẽ tiếp tục được đào tạo về công tác quản trị, hoạch định chiến lược phát triển của Công ty.* ***» NHÂN SỰ CẤP HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ.***

3. QUẢN LÝ RỦI RO VÀ KIỂM SOÁT NỘI BỘ

3.1. SỬ DỤNG NHỮNG LÝ THUYẾT VỀ "QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC" VÀ "QUẢN LÝ RỦI RO" KẾT HỢP VỚI CÁC CÔNG CỤ QUẢN TRỊ ĐIỀU HÀNH ("HĐQT ĐỒNG ĐIỀU HÀNH", "PHÉP TOÁN ĐỜI THƯỜNG", "CẶP ĐÔI

SƠ ĐỒ TỔ CHỨC



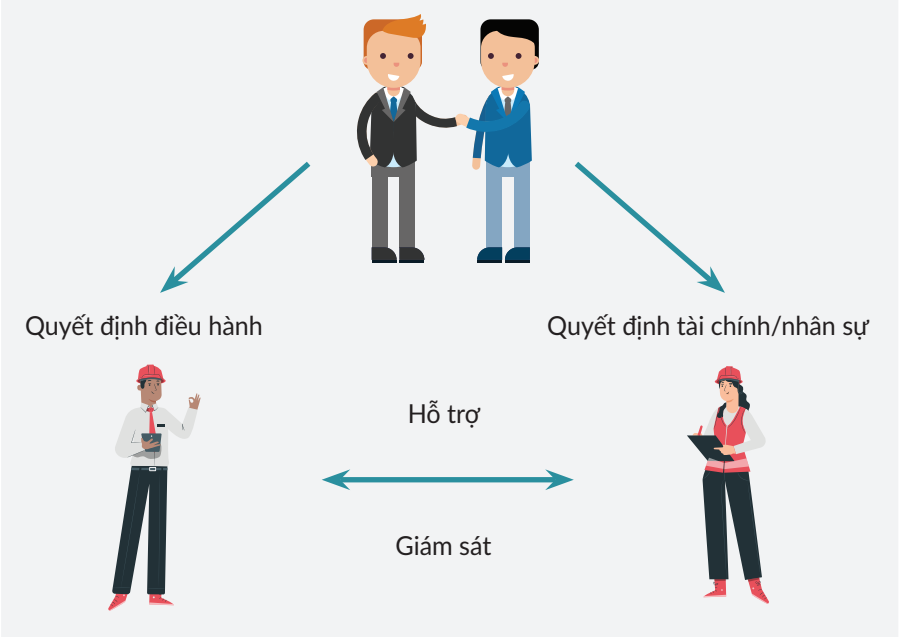
KHÔNG HOÀN HẢO", "CHUYỆN 3 NGƯỜI")

Quản trị rủi ro và kiểm soát nội bộ là phương tiện sống còn của doanh nghiệp. Trong bất kỳ tổ chức nào, dưới góc nhìn của nhà quản lý, cũng cần có hai hệ thống chạy song song. Thứ nhất là hệ thống đáp ứng yêu cầu kinh doanh, bao gồm các phòng ban chức năng, các quy trình thủ tục, các công việc cần thiết để phục vụ cho nhu cầu kinh doanh của tổ chức. Tuy nhiên, bất kỳ công việc nào, quy trình nào thực hiện ở trên cũng đều đối diện với những nguy cơ, sự cố, hay rủi ro làm ảnh hưởng đến khả năng hoàn thành mục tiêu của công việc đó và tùy theo mức độ, gây ảnh hưởng từ thiệt hại trong mức chấp nhận được đến nguy cơ phá sản tổ chức.

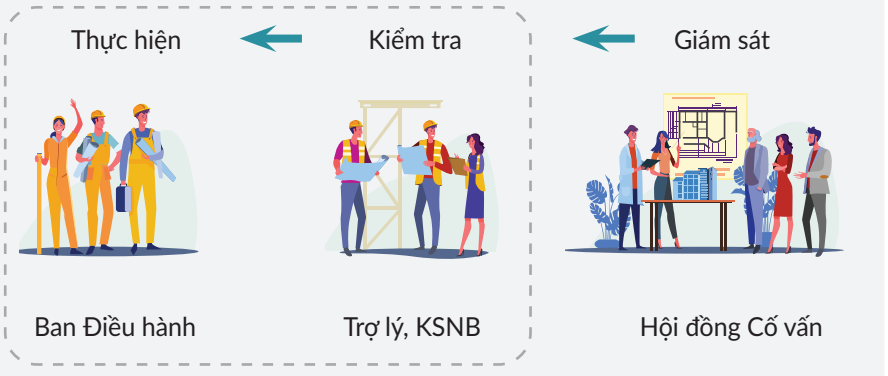
Theo đó, hệ thống thứ 2 là hệ thống kiểm soát nội bộ được thiết lập trên cơ sở các biện pháp, chính sách, thủ tục, tinh thần, giá trị, chức năng, thẩm quyền của những người liên quan và trở thành phương tiện sống còn trong hoạt động của mọi doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực, cải tiến hiệu quả hoạt động, tối ưu

hóa việc quản trị rủi ro, hạn chế các sự cố để đảm bảo hoàn thành mục tiêu của tổ chức.

NGUYÊN TẮC QUẢN TRỊ "CẶP ĐÔI KHÔNG HOÀN HẢO"



MÔ HÌNH ĐIỀU HÀNH "CHUYỆN 3 NGƯỜI"

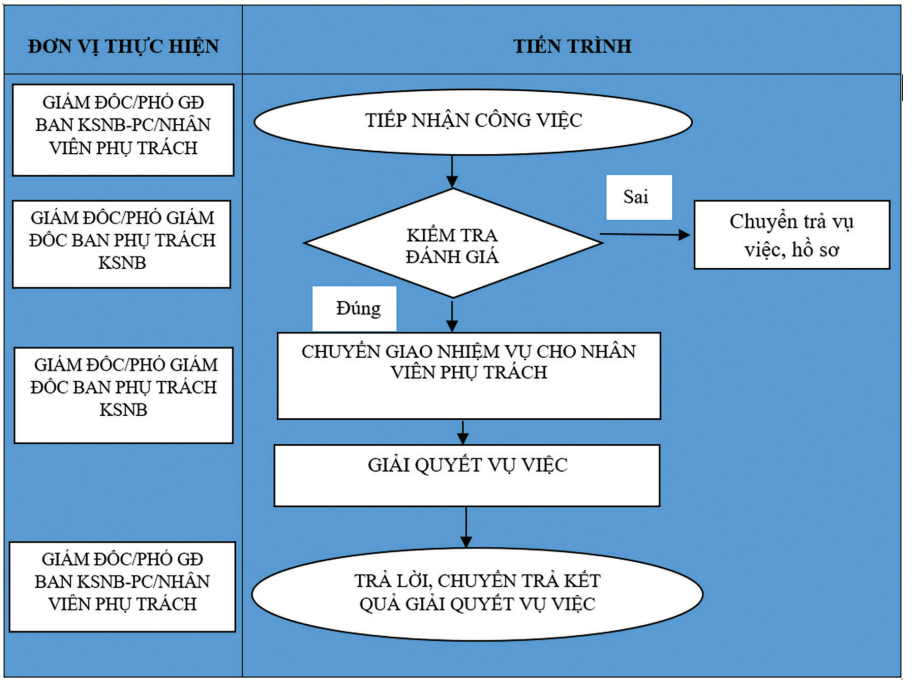


Tại Tập đoàn Đèo Cả, công tác kiểm soát nội bộ và quản trị rủi ro rất được chú trọng. Bộ máy kiểm soát nội bộ được xây dựng và kiện toàn đảm bảo giám sát toàn bộ các hoạt động xuyên suốt từ công ty mẹ (Tập đoàn Đèo Cả) đến cả các đơn vị thành viên.

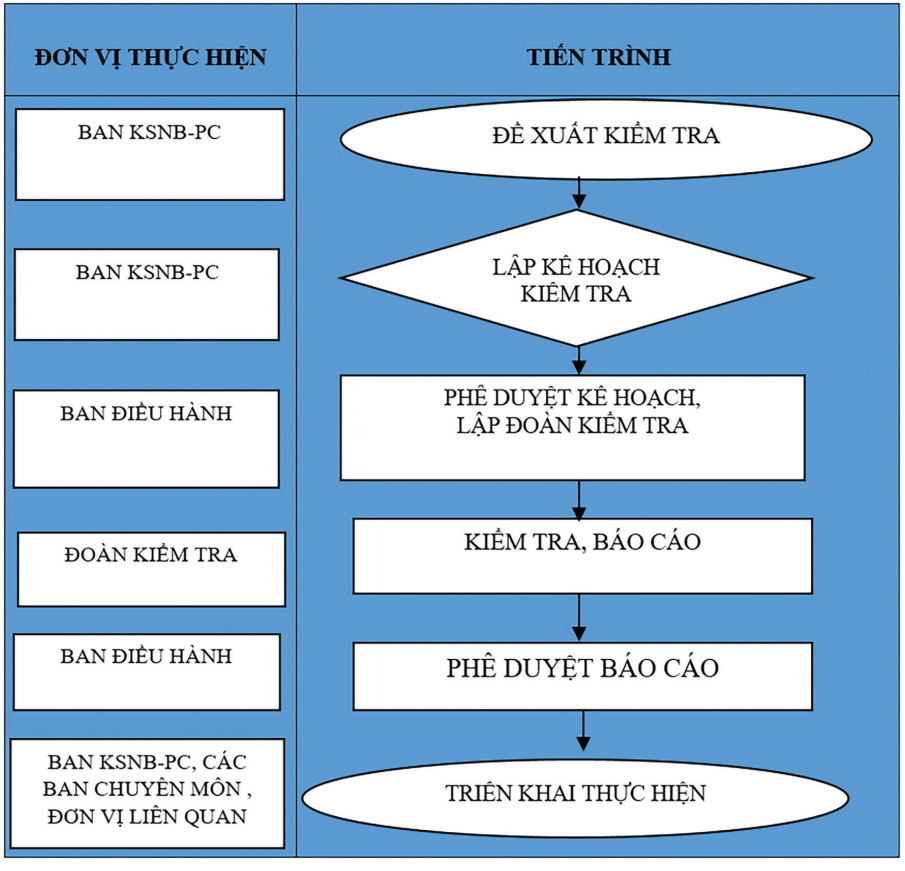
Các công cụ quản trị điều hành ("HĐQT đồng điều hành", "Cặp đôi không hoàn hảo", "Chuyện ba người") được sử dụng trong tất cả các công việc của Tập đoàn, từ công việc của cấp quản lý điều hành đến công việc tại các phòng ban chuyên môn để đảm bảo quản trị được rủi ro, tối ưu hiệu quả công việc. Bằng việc sử dụng các công cụ quản trị này, mọi công việc tại Tập đoàn đều được triển khai bởi một nhóm các nhân sự có chuyên môn nghiệp vụ đa dạng nhiều lĩnh vực, tạo thành các mối quan hệ "hỗ trợ" để tăng hiệu quả công việc và "giám sát" để quản trị rủi ro.

3.2. PHƯƠNG PHÁP "3 KIỂM": "TIỀN KIỂM - HẬU KIỂM - PHÚC KIỂM"

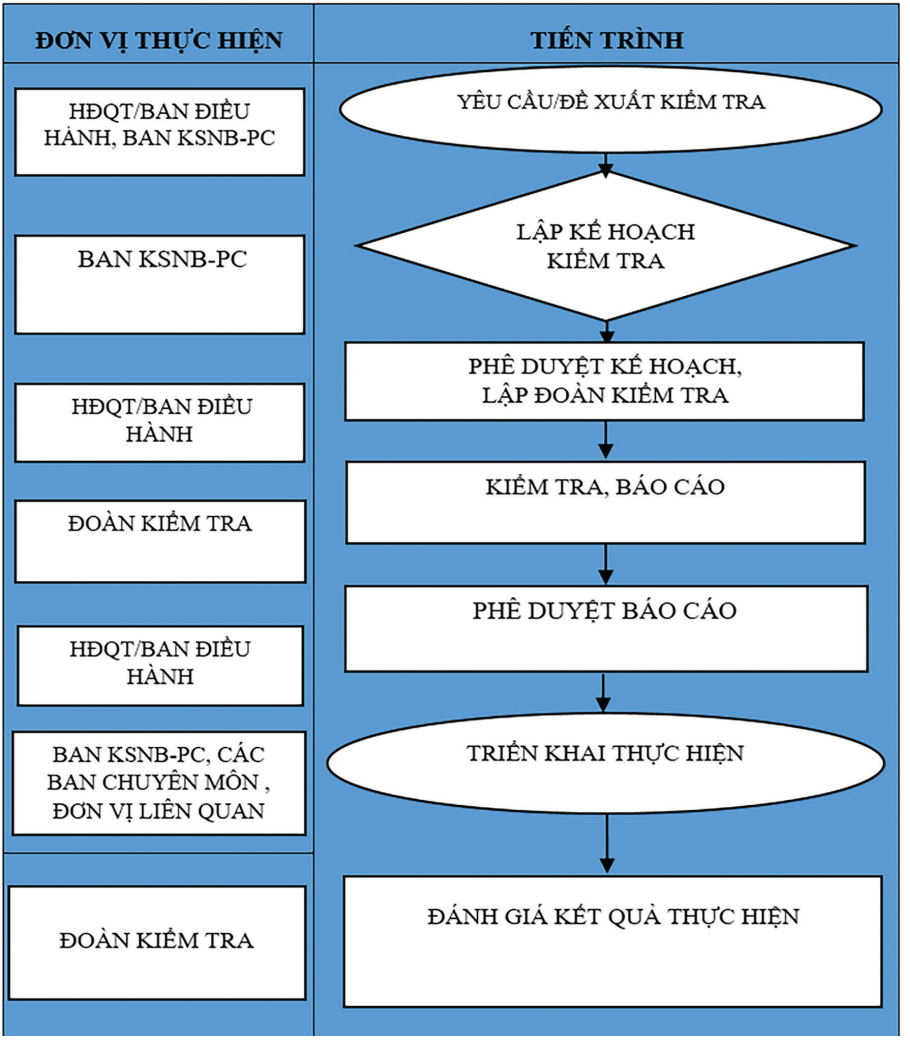
Tiền kiểm: Được thực hiện thường xuyên dựa trên các quy định, quy chế, chỉ đạo, định hướng, mục tiêu, kế hoạch năm.



Hậu kiểm: Là kiểm tra, so sánh hiệu quả cao thấp, lượng hóa kết quả và rà soát chi phí. Công tác hậu kiểm được thực hiện trong quá trình tiếp nhận xử lý công việc theo yêu cầu, Ban KSNB-PC thấy rằng việc thực hiện không đảm bảo quy trình nhưng vì lý do khách quan, cần phải đảm bảo tiến độ công việc thì các Ban chuyên môn/đơn vị vẫn tiếp tục thực hiện và Ban KSNB-PC sẽ đề xuất kiểm tra và thực hiện công tác hậu kiểm.



Phúc kiểm: Được thực hiện trên cơ sở chỉ đạo trực tiếp của Chủ tịch HĐQT, HĐQT, BĐH thông qua việc lập đoàn kiểm tra đối với các công việc đòi hỏi tính cấp bách, quan trọng thông qua tính tuân thủ, các quy trình, quy định... để đưa ra giải pháp triệt để, loại bỏ, hạn chế rủi ro.



Tận cùng rủi ro... báo cáo Bác Hồ tại Cao Bằng về bệnh quan liêu, lòng vòng.

Cao Bằng, ngày 05 tháng 3 năm 2020

Kính thưa Bác!

Hôm nay, ngày 05 tháng 3 năm 2020, cháu cùng các cộng sự ở Tập đoàn Đèo Cả trở lại khu di tích Pác Bó thành kính dâng nén hương thơm tri ân, tưởng nhớ Bác.

Thưa Bác!

Là một nhà đầu tư hạ tầng giao thông thời bình, tham gia kiến thiết Cao Bằng chúng cháu nghĩ không gì thiết thực hơn việc chung tay xây dựng con đường cao tốc từ Đồng Đăng đến Trà Lĩnh tạo đột phá về kết cấu hạ tầng giao thông, kết nối Cao Bằng với cả nước, giúp vùng đất phên dậu của Tổ quốc nhanh phát triển kinh tế - xã hội, đảm bảo quốc phòng, an ninh. Đây là một dự án mà đồng bào Cao Bằng cùng các địa phương toàn vùng Đông Bắc đã bao năm trông đợi và chưa có lời giải trước câu hỏi lớn - bao giờ tuyến cao tốc Đồng Đăng - Trà Lĩnh trở thành hiện thực?

Thưa Bác!

Vào tháng 10/2019, là lần thứ 3 trở lại Cao Bằng, chúng cháu đã đến đền thờ Bác dâng hương, báo cáo trước anh linh Bác và ghi vào sổ lưu niệm xác tín trách nhiệm của mình sẽ đồng hành, dấn thân rằng sẽ triển khai Dự án cao tốc Đồng Đăng - Trà Lĩnh trong năm 2020.

Mùa thu năm 2018, khi được tỉnh Cao Bằng mời nghiên cứu dự án, Tập đoàn Đèo Cả đã chủ động hoàn thành rất sớm hồ sơ đề xuất dự án xây dựng đường bộ cao tốc Đồng Đăng - Trà Lĩnh. Trên cơ sở đó, ngày 29/03/2019, UBND tỉnh Cao Bằng đã trình Thủ tướng Chính phủ phê duyệt chủ trương đầu tư, trình Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Bộ Tài chính thẩm định nguồn vốn và khả năng cân đối vốn ngân sách Trung ương và bố trí nguồn vốn để thực hiện dự án.

Để đẩy nhanh tiến độ công tác chuẩn bị dự án, Tập đoàn Đèo Cả đã chủ động triển khai ngay việc khảo sát địa hình, khảo sát địa chất công trình, khảo sát địa vật lý, tối ưu hoá hướng tuyến để giảm vốn đầu tư..., và tiến hành lập báo cáo nghiên cứu khả thi dự án. Đến nay, công việc đó chúng cháu đã thực hiện gần 100% khối lượng khảo sát thiết kế hiện trường.

Cùng với đó, toàn thể cán bộ công nhân viên Tập đoàn Đèo Cả đã quyên góp 1 ngày lương với tổng số tiền 1 tỷ đồng chung tay cùng tỉnh Cao Bằng xây dựng tuyến đường cao tốc.

Lúc khó khăn Bác thường khuyên "khó khăn nào cũng vượt qua, nhiệm vụ nào cũng hoàn thành". Tuy nhiên, năm vừa qua, nhiều khó khăn còn chưa vượt qua, nhiều nhiệm vụ chưa hoàn thành đối với các công việc tại Dự án Đồng Đăng - Trà Lĩnh bởi nhiều nguyên nhân khác nhau.

Trở lại Cao Bằng lần này, dù đứng trước những thách đố, nhưng chúng cháu vẫn không nao núng tinh thần, quyết tâm vượt qua mọi khó khăn đồng hành cùng tỉnh Cao Bằng. Mặc dù buổi làm việc của chúng cháu với Ban chỉ đạo dự án ngày hôm nay đã đưa ra những hướng đi tích cực khi tỉnh bày tỏ quyết tâm cùng với nhà đầu tư thực hiện dự án, thực hiện điều thiêng liêng khi Tổ quốc và quê hương cuội nguồn cách mạng cần. Tuy nhiên, Dự án cao tốc Đồng Đăng - Trà Lĩnh vẫn đang dẫm chân tại chỗ do chưa dứt điểm giai đoạn thẩm định nguồn vốn và khả năng cân đối vốn dự án làm cơ sở trình Thủ tướng Chính phủ phê duyệt chủ trương đầu tư.

Bác ơi!

Trong lúc Bộ Kế hoạch và Đầu tư đã có ý kiến thẩm định nhưng chưa được Chính phủ thông qua, nếu không có lối mở với thực trạng kinh tế khó khăn hiện nay, các diễn biến bất cập cơ chế "các bình luận rào cản nhiều hơn hành động để có sản phẩm" sẽ khó lòng triển khai dự án. Chúng cháu xác định nếu tỉnh Cao Bằng và nhà đầu tư không có giải pháp quyết liệt, cụ thể, chưa tạo được sự quan tâm giải quyết rõ ràng của các bên liên quan có trách nhiệm thì dự án sẽ rơi vào ngõ cụt như tuyến cao tốc Bắc Giang - Lạng Sơn hiện nay.

Chúng cháu lo rằng, những vướng mắc thủ tục hành chính nêu trên còn tiếp tục kéo dài, hôm nay đây, chúng cháu dâng hương báo cáo với Bác việc khó có thể đảm bảo tiến độ như cam kết đã báo cáo với Bác trước đó. Kính mong Bác anh linh chứng giám cho tấm lòng và nỗ lực của chúng cháu mà không trách, nếu có hãy trách phạt những người thiếu thực tâm làm cho dự án bị chậm trễ.

Nguyện xin Bác anh linh tiếp tục phù hộ, soi đường cho cháu, Hội đồng cố vấn của Tập đoàn Đèo Cả tìm ra lối đi tốt nhất để sớm thực hiện thành công Dự án cao tốc Đồng Đăng - Trà Lĩnh, góp công cải thiện hệ thống hạ tầng giao thông vì cuộc sống an toàn cho con người, đất nước Việt Nam.

Cháu **HỒ MINH HOÀNG**
Chủ tịch HĐQT Tập đoàn Đèo Cả

4. QUẢN LÝ TRUYỀN THÔNG

4.1. KIỂM SOÁT VÀ PHÒNG NGỪA

Bộ phận cung cấp thông tin từ báo chí, mạng xã hội liên quan đến Tập đoàn Đèo Cả, lãnh đạo Tập đoàn và đối tác. Mỗi ngày, cung cấp 2 lần đầu giờ sáng và cuối giờ chiều với số lượng "quét" khoảng 400 trang (báo chí + mạng xã hội) và 9 kênh truyền hình và thông tin trên Facebook.

Ban Truyền thông phân loại theo 3 nhóm: tích cực - trung tính - tiêu cực, báo cáo lãnh đạo chủ chốt qua email.

- Trao đổi thông tin thường xuyên với Công ty An ninh Đèo Cả qua viber: Cảnh báo, thông báo tình hình an ninh hoạt động tại các dự án, các hoạt động, sự kiện có sự tham dự của Chủ tịch HĐQT, HĐCV các hoạt động quan trọng khác của Tập đoàn.
- Nắm bắt nguy cơ khủng hoảng từ mạng lưới truyền thông dự án. Mạng lưới này được lập ra tại các khu vực Lạng Sơn - Cao Bằng, Hà Nội, Đà Nẵng - Bình Định - Phú Yên, TP. HCM, Đồng bằng sông Cửu Long. Thành viên mạng lưới là Giám đốc, Phó Giám đốc, Thư ký,... các công ty, dự án.
- Nắm bắt thông tin hoạt động báo chí, những nguy cơ từ báo chí thông qua mạng lưới nhà báo theo dõi mảng giao thông.
- Phối hợp với Ban Công nghệ quản lý tài khoản Fanpage, tài khoản Youtube của Tập đoàn.

4.2. XỬ LÝ KHỦNG HOẢNG

Nguyên tắc ba điều "không nên" khi xử lý khủng hoảng truyền thông: im lặng; né tránh; vòng vo.

- **Bước 1:** Báo cáo và lập nhóm xử lý khủng hoảng, phân công chức năng và trách nhiệm của từng thành viên để phối hợp xử lý. Nhóm xử lý khủng hoảng

truyền thông thông thường bao gồm: Lãnh đạo Tập đoàn, Cố vấn Truyền thông, Cố vấn An ninh, Nhân sự Pháp chế; Giám đốc Ban hành chính nhân sự; Ban Truyền thông; Trưởng bộ phận nơi xảy ra khủng hoảng,... Thiết lập đường dây nóng, ưu tiên dùng nhóm viber để tương tác nhanh, báo cáo nhanh.

– **Bước 2:** Hợp tác với báo chí và chính quyền địa phương trên tinh thần lắng nghe, tôn trọng sự thật.

– **Bước 3:** Xác định mức độ xử lý: Phản hồi chính thức; yêu cầu đính chính; gửi công văn đến cơ quan Nhà nước, khởi kiện,... Phát ngôn và hành động nhất quán để dư luận xem rằng sự việc đang xảy ra liên quan đến Tập đoàn, cần phải thực hiện xử lý khủng hoảng đồng bộ. Đảm bảo mọi thứ thống nhất từ khâu phát ngôn cho tới các biện pháp xử lý khủng hoảng. Không tránh né, hứa hẹn, thỏa thuận vòng vo trước truyền thông.

– **Bước 4:** Cách ly, xử lý bằng cách ngăn chặn sự lan rộng của thông tin. Tìm "đồng minh" khi xử lý khủng hoảng truyền thông. Liên quan đến vấn đề này, khi ký hợp đồng bảo trợ truyền thông (ưu tiên các tờ báo có tiếng nói uy tín trong xã hội) phải có điều khoản hỗ trợ xử lý khủng hoảng truyền thông. Cách họ hỗ trợ có thể là tác động quan hệ, hoặc có bài/tuyến bài khi cần thiết. Đồng thời, chúng ta nhờ sự hỗ trợ từ các cá nhân, tổ chức có tiếng nói và tầm ảnh hưởng mà chúng ta đã xây dựng mối quan hệ để tác động tới công chúng để cùng hỗ trợ.

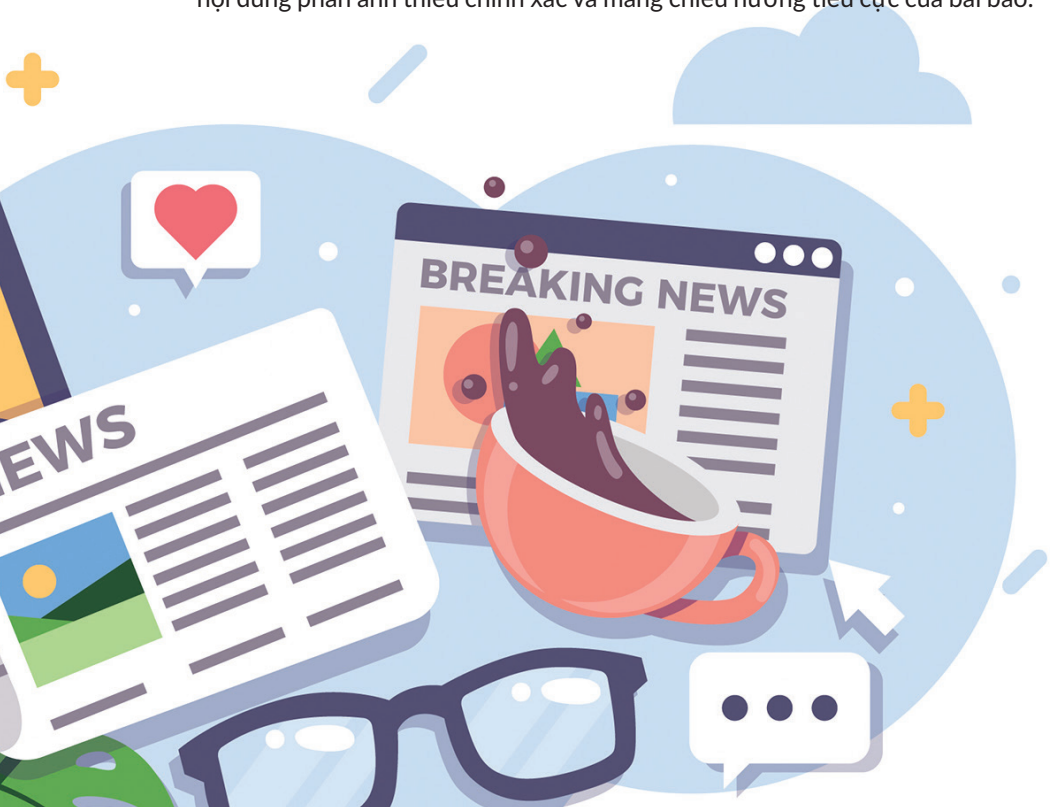
– **Bước 5:** Tinh thần giải quyết đặt lợi ích cộng đồng lên trên. Khủng hoảng xảy ra làm phương hại đến Tập đoàn, nhưng cách thức phát ngôn, giải quyết phải nhìn dưới lăng kính "cộng đồng" là mục tiêu. Lấy lợi ích của cộng đồng làm trung tâm trong quá trình hành động xử lý khủng hoảng.

– **Bước 6:** Rút ra bài học gì sau khi xử lý xong khủng hoảng? Có kế hoạch thiết lập hệ thống phòng ngự rủi ro, kiểm soát rủi ro. Hàng năm, khi tổng kết, thông qua sự việc xử lý khủng hoảng thì Ban Truyền thông sẽ tập hợp thành báo cáo, một dạng cẩm nang xử lý khủng hoảng truyền thông.

Nhân đề cập đến vấn đề quản lý và xử lý "khủng hoảng" truyền thông, có thể đơn cử ra đây vài ví dụ được xem như một trong những vụ việc điển hình mà Tập đoàn Đèo Cả đã gặp phải và trực tiếp giải quyết. Với cách quy chụp từ việc thu phí tại "Trạm Ninh Lộc" nhưng một vài cá nhân thông qua tờ báo của mình đã bắc cầu đến Dự án cao tốc Bắc Giang - Lạng Sơn, rồi Trung Lương - Mỹ Thuận... để lắp ghép vòng vo đến những vấn đề, sự việc không hề có liên quan với nhau. Lãnh đạo Tập đoàn đã nhận định rằng đây là những bài báo được tạo ra với những dụng ý không tốt, dễ dẫn đến sự hiểu sai trong dư luận gây rủi ro và ảnh hưởng đến uy tín của Tập đoàn nếu không ngăn chặn kịp thời.

Ngày 07/03/2019, một tờ báo có lượng truy cập lớn xuất bản bài viết: "Dân căng lều đếm xe qua BOT Ninh Lộc: *Tại sao chủ đầu tư không công khai số liệu thu phí?"*

> Sau khi bài báo vừa được đăng tải, Ban Truyền thông của Tập đoàn đã kịp thời phát hiện và báo cáo lãnh đạo HĐQT, Ban Điều hành, Hội đồng Cố vấn... về nội dung phản ánh thiếu chính xác và mang chiều hướng tiêu cực của bài báo.



Một cuộc họp nhanh ngay sau đó của HĐQT, Ban Điều hành và các bộ phận liên quan đã diễn ra để phân tích, đánh giá về nội dung, động cơ và tác động của bài viết. Chủ tịch HĐQT Hồ Minh Hoàng trực tiếp chủ trì cuộc họp, lắng nghe báo cáo kiểm chứng về độ sai lệch, thiếu chính xác của bài viết. Cố vấn Truyền thông phân tích, nhận định từ góc độ cách tiếp cận vấn đề, khai thác và sử dụng tư liệu, từ ngữ và văn phong báo chí của tác giả (nhóm tác giả?) bài viết. Qua đó cho thấy bài viết đã thực hiện và truyền thông thiếu khách quan, mâu thuẫn, cố ý xâu chuỗi vấn đề theo kiểu "bắc cầu" giữa các sự việc vốn độc lập và không có liên hệ với nhau, từ ngữ sử dụng dành cho doanh nghiệp và lãnh đạo doanh nghiệp thiếu tôn trọng - "phi báo chí" có thể tạo dòng dư luận không tốt làm ảnh hưởng đến uy tín, thương hiệu và an ninh tại các dự án của Tập đoàn đang đầu tư, thi công và quản trị vận hành. Từ điểm nhìn này cho thấy tính "động cơ" trong bài viết là khá rõ, đi ngược với uy tín vốn có của tờ báo này, cũng như dòng dư luận báo chí chính thống lâu nay đã dành cho doanh nghiệp thông qua các sản phẩm, công trình hạ tầng giao thông quan trọng mà Tập đoàn Đèo Cả đã đảm nhận và thực hiện thành công góp phần phục vụ phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

Như chúng ta đã biết, quan điểm xuyên suốt của lãnh đạo Tập đoàn đối với vấn đề truyền thông và thông tin báo chí là trung thực, chính xác. Ngay sau khi có sự xuất hiện và đánh giá lại từ bài báo nói trên, Tập đoàn đã nhanh chóng có văn bản phân tích và phản hồi về bài viết đến tòa soạn và các cơ quan quản lý Nhà nước về hoạt động báo chí. Đồng thời cũng trao đổi trực tiếp với lãnh đạo cao nhất của tờ báo xoay quanh các vấn đề mà nội dung bài báo đã xuất bản một cách thẳng thắn, rõ ràng. Qua trao đổi, làm việc, lãnh đạo báo cũng đã phối hợp, có văn bản gửi Tập đoàn xác nhận những vấn đề về nội dung, ngôn ngữ sử dụng là không phù hợp... bài báo không nằm trong kế hoạch chỉ đạo của Ban Biên tập, không thuộc chủ trương của tờ báo, mà do có sự sai sót trong khâu phân quyền, kiểm duyệt xuất bản báo online. Lãnh đạo báo cũng tán thành cách trao đổi vấn đề, ý kiến xây dựng và phản hồi kịp thời của Tập đoàn Đèo Cả đối với cơ quan báo chí nhằm tăng thêm sự hiểu biết, hợp tác cùng đồng hành phát triển.

Cũng vào thời điểm đầu tháng 3/2019, trên một số phương tiện thông tin đại chúng có đưa tin về "vụ đánh bạc công nghệ cao", trong đó có nêu kiến nghị của Hội đồng xét xử Tòa án nhân dân cấp cao tại Hà Nội: "*Công an tỉnh Phú Thọ tiếp tục điều tra làm rõ giai đoạn 2 của vụ án đối với Công ty Cổ phần Tập đoàn Đèo Cả, Công ty TNHH Đầu tư và kinh doanh bất động sản Khu Đông, Công ty TNHH Sàn giao dịch bất động sản Sài Gòn Anpha có liên quan đến hành vi rửa tiền của Nguyễn Văn Dương, Phan Sào Nam, nếu có hành vi vi phạm thì xử lý theo quy định của pháp luật*".

Những thông tin dạng này dễ bị lợi dụng để làm ảnh hưởng trực tiếp đến uy tín doanh nghiệp và hoạt động dự án của công ty. Thời điểm này, Tập đoàn Đèo Cả đang tập trung hoàn thành dự án cao tốc Bắc Giang - Lạng Sơn và đề xuất giải pháp xử lý các vướng mắc Dự án cao tốc Trung Lương - Mỹ Thuận (đang bị đình trệ gần10 năm qua). Nội dung bài báo sẽ gây hoang mang dư luận xã hội, các đối tác, nhà đầu tư, nhà thầu, cổ đông, các tổ chức tín dụng dẫn đến nguy cơ dự án Bắc Giang - Lạng Sơn hoàn thành mà không quyết toán được. Đặc biệt, sự việc này gây áp lực cho các nhà đầu tư đề xuất Chính phủ giao Tập đoàn Đèo Cả quản trị điều hành Dự án cao tốc Trung Lương - Mỹ Thuận (với đề xuất thay thế loại bỏ nhà đầu tư, nhà thầu 0 đồng, ngược với đề nghị của Bộ GTVT là xóa cờ làm lại...).

Nhận thức được nguy cơ có thể dẫn đến "khủng hoảng truyền thông", ngày 13/3/2019, Tập đoàn Đèo Cả đã chủ động, nhanh chóng gửi văn bản đến Thủ tướng Chính phủ, Văn phòng Chính phủ, Bộ Công an, cơ quan Công an tỉnh Phú Thọ, Viện Kiểm sát nhân dân tỉnh Phú Thọ; TAND tỉnh Phú Thọ, các Cơ quan Báo chí - Truyền thông... kiến nghị làm rõ thông tin báo chí về việc Công ty Cổ phần

Tập đoàn Đèo Cả có liên quan đến hành vi rửa tiền của Nguyễn Văn Dương hay không? và có ý kiến cụ thể về kết quả điều tra nhằm sớm công bố công khai, kịp thời cho dư luận và doanh nghiệp được rõ các nội dung liên quan nêu trên.

Đến ngày 14/3/2019, Cơ quan an ninh điều tra (Công an tỉnh Phú Thọ) đã có văn bản phúc đáp, khẳng định và xác định "*Công ty Cổ phần Tập đoàn Đèo Cả không liên quan đến hành vi rửa tiền của Nguyễn Văn Dương*".

Sau khi có văn bản trên của cơ quan an ninh điều tra, ngày 18/3/2019, Thường trực Chính phủ chính thức phát hành thông báo số 99/TB-VPCP về việc giao Tập đoàn Đèo Cả thực hiện dự án Trung Lương - Mỹ Thuận. 8 tháng sau, dưới nỗ lực của Tập đoàn Đèo Cả, hợp đồng tín dụng cho dự án được ký kết.

Nếu Tập đoàn Đèo Cả không có ý kiến, cơ quan an ninh không lên tiếng, thì Chính phủ không giao Tập đoàn Đèo Cả thực hiện dự án dẫn đến việc các ngân hàng sẽ không cho vay vốn, dự án tiếp tục rơi vào bế tắc. Việc xử lý thông tin truyền thông, cùng với phản ứng kịp thời, khách quan, trách nhiệm của Công an tỉnh Phú Thọ và sự sáng suốt của Chính phủ đã tạo ra những bước khởi đầu mới cho dự án.

Sau đó không lâu, Tập đoàn Đèo Cả đã đưa Dự án Bắc Giang - Lạng Sơn vào sử dụng vượt tiến độ hơn 3 tháng, Dự án Trung Lương - Mỹ Thuận cán mốc thông tuyến vào cuối năm 2020, thực hiện đúng cam kết với 21 triệu dân Đồng bằng sông Cửu Long và Chính phủ.

CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN ĐÈO CÀ

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Số: 40 /2019/ DCG

TP Hồ Chí Minh, ngày 08 tháng 03 năm 2019

Kính gửi: Ban Biên tập [redacted]

Kính thưa quý báo,

Vào lúc 10 giờ 44 phút, ngày 07/03/2019 trên [redacted] online có đăng bài viết **Dân căng lều đến xe qua BOT Ninh Lộc: Tại sao chủ đầu tư không công khai số liệu thu phí?** của tác giả Mai Hà.

Công ty Cổ phần đầu tư BOT Đèo Cả Khánh Hòa là doanh nghiệp thành viên của Công ty Cổ phần Tập đoàn Đèo Cả (Tập đoàn Đèo Cả); là chủ đầu tư và là đơn vị trực tiếp vận hành hoạt động thu phí tại Trạm thu phí Ninh Lộc, chúng tôi thật sự ngỡ ngàng về cách tiếp cận vấn đề, phản ánh của tác giả bài báo, cũng như quan điểm của [redacted] khi kiểm duyệt và cho xuất bản bài báo này với những từ ngữ, văn phong bảo chủ, cách khai thác thông tin không bảo đảm tính khách quan so sự tin của một tờ báo lớn, đang có nhiều độc giả và là cơ quan ngôn luận của [redacted]

1). Bài báo viết **"Đây cũng là trạm BOT nhiều tai tiếng"**: Xin hỏi đây là nhận định của ai?

2). "Từ 26.2, nhiều người dân đã phân công nhau trực tiếp đếm xe tại trạm thu phí. Sau 7 ngày kiểm đếm thủ công và theo ca, người dân ghi nhận trung bình mỗi ngày, trạm BOT Ninh Lộc thu từ 800 triệu đến 1,2 tỉ đồng". Từ đó kết luận: **"nếu tính trung bình mỗi ngày trạm BOT Ninh Lộc thu khoảng 1 tỉ đồng thì 10 năm trạm này đã thu 3.650 tỉ đồng. Trong trường hợp tổng mức đầu tư 2.644 tỉ đồng là chính xác thì chủ đầu tư thu 10 năm đã đủ cả vốn và lãi hơn 1.000 tỉ đồng. Trong khi thời gian thu phí lên đến hơn 21 năm 8 tháng".**

Xin hỏi, cơ sở nào để nhà báo lấy số liệu của người dân làm cơ sở tính toán và yêu cầu xác nhận số liệu, khi tính toán phương án tài chính hoàn vốn để thực hiện dự án thì các đơn vị chuyên môn phải dùng rất nhiều phương pháp mới xác định được. Đồng thời Cơ quan Nhà nước có thẩm quyền đã thông qua ý kiến của Viện Kinh Tế - Bộ Xây dựng để thẩm tra, xác định số liệu.

Đối với dự án khi triển khai đã được thẩm tra, qua hai đợt thanh tra và kiểm toán nhà nước đã xác định Tổng mức đầu tư, chi phí thực hiện dự án, lưu lượng kiểm đếm. Cơ quan chức năng đã yêu cầu Nhà đầu tư và Bộ GTVT điều chỉnh hợp đồng dự án để đảm bảo xác thực và minh bạch. Với ý kiến của Báo Thanh Niên chúng tôi sẽ kiến nghị để các đơn vị chức năng làm rõ trách nhiệm về kết quả đã công bố tại dự án.

Nhà báo có thật sự khách quan để tin và kết luận một cách quy kết như đã nêu chưa? Các cơ quan thanh tra, kiểm toán đã làm hết trách nhiệm và chính xác không, chúng tôi đề nghị [redacted] liên hệ để làm rõ.

Cơ sở nào để nhà báo tin số liệu người dân cung cấp là chính xác cũng cần cho chúng tôi biết để học tập?

Các câu hỏi trên chúng tôi đề nghị các cơ quan kiểm duyệt truyền thông, Bộ Công an (Cục An ninh Kinh tế tổng hợp A04), Bộ Thông tin truyền thông, Kiểm toán Nhà nước, Thanh tra... hãy kiểm tra lại các kết quả đã thực hiện, đồng thời tiến hành điều tra để làm rõ trách nhiệm của các bên liên quan. Qua đó rõ hơn về sự minh bạch của dự án và động cơ của người viết mang tính bắc cầu suy diễn, đưa đầy thông tin nhằm truyền dẫn sang các báo nước ngoài có chủ trương đối lập với các chủ đạo, chính sách của Đảng và Nhà nước ta, như báo đài: Á Châu tự do, BBC... gây nhiễu loạn thông tin trong xã hội khiến Nhà đầu tư không thể tiếp tục thực hiện các Dự án hạ tầng hiện nay vốn đang gặp nhiều khó khăn cần được chia sẻ tháo gỡ.

3). Ở 1 subtitle, bài báo ghi: **"Ông trùm" BOT Đèo Cả.** Và sau đó viết **"Tập đoàn đầu tư Đèo Cả, doanh nghiệp này đang là cái tên máu mặt trong ngành giao thông khi là chủ của hàng loạt dự án hầm đường bộ…": "Đèo Cả cũng đang muốn "nhâm nhe" vào một dự án cao tốc khủng khác là Cao Bằng - Lạng Sơn với số vốn gần 21.000 tỉ đồng".**

Thiết nghĩ, những từ ngữ này chỉ có thể nói đùa cợt, hài hước… vì nó không thể là ngôn ngữ, văn phong - văn hóa của một tờ báo lớn như [redacted] khi nói về một nhà đầu tư, một doanh nghiệp đang hưởng ứng tham gia vào các chủ trương lớn của Đảng và Nhà nước, đang hoạt nuôi thủ pháp luật nhà nước đang xử lý Dự án mà các đối tượng liên quan từ các vụ án hình sự trong nhiều năm qua chưa được tháo gỡ.

Là doanh nghiệp chúng tôi cũng cần lợi nhuận cho mình nhưng mục đích cống hiến cho đất nước, cho xã hội cũng là trách nhiệm của mọi người, mọi công dân của đất nước này, các ngôn từ đưa ra của báo thiết nghĩ cần thận trọng khách quan hơn khi đánh giá.

Các dự án được cho là "nhâm nhe" là Bắc Giang – Lạng son là tiếp nhận từ Nhà đầu tư là UDIC (bị vướng vào tội đánh bạc), Dự án Hữu Nghị - Chi Lăng hay Đồng Đăng – Trà Lĩnh từ nguồn vốn vay của Trung Quốc với mức vốn 47.000 tỷ đã được Nhà đầu tư nghiêm túc nghiên cứu phương án đề xuất là 21.000 tỷ với đề xuất **"Đấu thầu chọn Nhà đầu tư".**

Đặc biệt, một dự án đã kéo dài hơn 10 năm qua là dự án "Trung Lương – Mỹ Thuận" đã được Thường trực Chính phủ trực tiếp chỉ đạo Bộ, ngành, địa phương nhẩm tháo gỡ để đảm bảo hoàn thành thông tuyến Dự án trong năm 2020 tại phiên họp Thường trực Chính phủ ngày 20/2/2019 vừa qua. Các Nhà đầu tư cũ, Doanh nghiệp dự án trước đây đã mời Tập đoàn Đèo Cả với kinh nghiệm đã giải cứu Dự án Bắc Giang – Lạng Son của Tập đoàn trong thời gian vừa qua để tiếp tục giải quyết thì có bị gọi là **"nhâm nhe"** hay không? Chúng tôi sẵn sàng chờ quý báo làm rõ hơn trong thời gian tới.

4). Bài báo dẫn chuyện vụ cướp ở trạm Dầu Giây hôm mùng 3 Tết cổ truyền vừa qua và quy kết: **"nhưng một động thái đơn giản là công khai doanh số thu phí cho người dân được rõ, Đèo Cả lại không thực hiện".**

Đây rõ ràng là một nhận định áp đặt, thiếu căn cứ: biên bản của đoàn liên ngành do Tổng cục Đường bộ Việt Nam dẫn đầu gồm nhiều ngành, kiểm đếm liên tục trong 10 ngày, lập ngày 03-11-2018 xác định rõ ràng về lượng xe qua trạm, doanh thu. Theo đó, bình quân BOT Ninh Lộc thu từ 700-800 triệu đồng/ngày và số liệu là công khai. Trách nhiệm cung cấp số liệu thuộc về Tổng cục Đường VN – Bộ GTVT và cũng chưa ai đặc ra câu hỏi hay yêu cầu chúng tôi cung cấp.

5). Từ nhận định thiếu căn cứ với suy nghĩ mơ hồ, bài báo hùng hồn: **"Đây là lý do người dân có quyền đặt dấu hỏi về tính khuất tất của dự án? Đáng nói, theo người dân, sau hơn 1 tuần vất vả kiểm đếm, số liệu ghi nhận được đã bị các đối tượng chưa rõ lấy trộm".**

Ai mất trộm? Ai lấy trộm? Liệu có thật sự có vụ trộm đó không? Về việc này, chúng tôi đang báo cáo cơ quan chức năng làm rõ, tránh những đồn đoán có dụng ý là ai đó trộm số liệu mà người dân "sau hơn 1 tuần vất vả kiểm đếm", còn dụng ý bài báo nói ai trộm, hẳn đã rõ lý do mất rất vu vơ...

Các số liệu ghi chép bằng tay của nhóm đếm xe không ai công nhận lại được [redacted] **"Tại sao không công nhận số liệu"**, câu trả lời dành cho các cơ quan pháp luật làm rõ hơn.

6). Chúng tôi cũng thật sự lấy làm quan ngại khi bên dưới bài báo, lại có thêm những bình luận nhiều ẩn ý. Đơn cử:

"Một cái trạm BOT có phải chủ đầu tư ăn nổi một mình đâu... nếu công khai thì bao kê mất ăn mà trạm bót cũng chẳng tồn tại được dài lâu... chống tiêu cực, tham nhũng thời gian qua chỉ chủ ý đến cấp thượng tầng nhiều mà quên mất hạ tầng ăn vật thôi nhưng số nhiều lâm cũng thành số... không lỗ đâu...! năm nay xin chủ ý đến "hạ tầng" chốt thôi chắc cũng bắt mối tay...!"

Và rất nhiều bình luận khác ẩn ý nói về lợi ích nhóm, móc ngoặc, tha hóa của một bộ phận cán bộ hoặc hệ thống, đem lại cho dân chúng cái nhìn tiêu cực, xã hội u ám... Phải chăng với cách đặt vấn đề này, cách hiểu và có nhiều dụng ý suy diễn của bài báo nói trên sẽ chấp nối cho các phần tử xấu từ bên ngoài có cơ hội lợi dụng chống phá đất nước.

Chúng tôi xin đính kèm theo đây đường link trên [redacted] mà bài viết này đang tồn tại: [redacted]

Chúng tôi không muốn liệt kê và bình luận thêm về bài báo trên, chỉ rất lấy làm lạ và trăn trở về tính mục đích, mục tiêu, tính xây dựng, tính hiệu triệu của bài báo nằm ở đâu?

Và quả thật, cùng với những thông tin mơ hồ, thiếu căn cứ, nặng tính kích động, gây nhiễu loạn thông tin trong xã hội truyền dẫn qua các trang mạng xã hội của một số facebooker, bài báo này đã làm tăng tính thuyết phục về một xã hội hỗn loạn, bất an, bất bình ở Việt Nam, làm một số báo nước ngoài đã vào cuộc. Đó là đài BBC, là đài Á Châu Tự Do… Thái độ chính trị và ảnh hưởng của hai Đài này đối với đất nước ta như thế nào chắc ai cũng biết; lợi hay hại như thế nào chắc ai cũng biết.

Kính thưa quý báo,

Là nhà đầu tư – một doanh nghiệp hoạt động chân chính, minh bạch, tạo việc làm cho hơn 5.000 người lao động, trong đó có hơn 200 Đảng viên Đảng CSVN; có tổ chức Đoàn thanh niên và Công đoàn mạnh, Tập đoàn Đèo Cả không chỉ tạo công ăn việc làm cho người dân mà luôn bun đốc, giáo dục ý thức yêu nước, phụng sự xã hội, sống từ tế cho từng thành viên của tập đoàn. Chúng tôi luôn coi trọng lợi ích của quốc gia, xã hội và người dân gắn liền với tập đoàn và từng người lao động. Chúng tôi mong muốn được quý báo, với tôn chỉ mục đích của mình, làm sáng tỏ động cơ, mục đích, mục tiêu của những người không hiểu vì động cơ gì muốn bôi xấu hình ảnh của một doanh nghiệp đang hoạt động tuân thủ pháp luật, có đóng góp các nghĩa vụ thiết thực cho đất nước nhưng đã bị quý báo diễn dịch trái chiều, gây gây hiểu sai, nhiễu loạn thông tin trong xã hội, làm người dân bất an và nghi kỵ về những chính sách, chủ trương đúng đắn của Đảng và Nhà nước về việc kêu gọi các nguồn lực xã hội tham gia đầu tư vào các dự án hạ tầng giao thông quốc gia khi ngân sách Nhà nước không đủ cân đối, nhằm phát triển kinh tế xã hội, đảm bảo an ninh – quốc phòng Tổ quốc.

Doanh nghiệp chúng tôi xin có một số ý phản hồi từ bài báo nói trên của quý báo. Rất mong quý Ban Biên tập [redacted] có sự kiểm tra, xem xét lại động cơ của bài báo như đã nêu trên.

Nơi nhận:
- Như trên;
- Lưu: VP HĐQT; HCNS.

TỔNG GIÁM ĐỐC

CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN ĐÈO CÀ

Đỗ Văn Nam

[redacted]

Số: 08 /TN

"Vì sự phản hồi thông tin"

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Hà Nội, ngày 14 tháng 3 năm 2019

Kính gửi: **Công ty cổ phần Tập đoàn Đèo Cả**

[redacted] đã nhận được công văn số 40/2019/DCG ngày 8/3/2019 phản hồi về bài viết *Dân cũng lấy đếm xe qua BOT Ninh Lộc: Tại sao chủ đầu tư không công khai số liệu thu phí?*

[redacted] cảm ơn về sự hợp tác, đồng thời xin được trao đổi lại những vấn đề mà công ty nêu.

[redacted] là tờ báo chính thống, luôn ủng hộ các chủ trương đúng đắn của Đảng, Chính phủ, với mong muốn góp những tiếng nói phản ánh chân thực nhất các vấn đề, hiện trạng đang diễn ra trong xã hội.Đây cũng là quan điểm chung thống nhất trong các loạt bài phản ánh về chủ trương đầu tư các dự án hạ tầng giao thông theo hình thức BOT của [redacted] trong thời gian qua. Đầu tư BOT là chủ trương hoàn toàn đúng đắn của Chính phủ, tuy nhiên trong quá trình triển khai một số dự án BOT đã phát sinh một số vấn đề bất cập. Những vấn đề này cũng đã được Kiểm toán nhà nước và Thanh tra Chính phủ chỉ rõ trong nhiều báo cáo. Đặc biệt, sau BOT Cai Lậy, nhiều dự án BOT khác đã bị người dân/tài xế phản ứng bằng nhiều động thái như trả tiền lẻ, đứng xe hay như trạm BOT Ninh Lộc là người dân tự tổ chức đếm phương tiện để tính toán doanh thu thu phí.

Vấn đề lớn nhất mà báo chí và người dân mong muốn là tính công khai, minh bạch của các dự án BOT. Với xuất phát điểm này, [redacted] đã thực hiện bài viết: *Dân cũng lấy đếm xe qua BOT Ninh Lộc: Tại sao chủ đầu tư không công khai số liệu thu phí?* đăng trên [redacted] ngày 7.3.

1. Về chi tiết: "Đây cũng là trạm BOT nhiều tai tiếng" mà công văn đặt câu hỏi "đây là nhận định của ai". Chúng tôi trả lời: bản thân bài báo cũng đã nêu rõ các thông tin để giải thích rõ hơn cho từ "tai tiếng" này. Cụ thể, "từ cuối năm 2017 đến nay nhiều lần xảy ra ách tắc, xả trạm, do các lái xe dừng xe không trả tiền, đứng tiền lẻ để yêu cầu miễn giảm phí. Tháng 5.2017, bức xúc lên đến đỉnh điểm khi một số tài xế hành hung nhân viên phòng vé. Công ty cổ phần đầu tư BOT Đèo Cả Khánh Hòa đã đòi "trả" lại dự án cho Bộ GTVT. Cụ thể đề nghị Bộ GTVT xem xét lại phương án tài chính theo hướng bố trí nguồn vốn nhà nước hoặc Bộ GTVT tổ chức thu. Năm 2018 dự án liên tục phải xả trạm do người dân phản ứng".

2.Về chi tiết:

"Từ 26.2, nhiều người dân đã phân công nhau trực tiếp đếm xe tại trạm thu phí. Sau 7 ngày kiểm đếm thủ công và theo ca, người dân ghi nhận trung bình mỗi ngày, trạm BOT Ninh Lộc thu từ 800 triệu đến 1,2 tỉ đồng. Theo đó, nếu tính trung bình mỗi ngày trạm BOT Ninh Lộc thu khoảng 1 tỉ đồng thì 10 năm trạm này đã thu 3.650 ti đồng. Trong trường hợp tổng mức đầu tư 2.644 tỉ đồng là chính xác thì chủ đầu tư thu 10 năm đã đủ cả vốn và lãi hơn 1.000 tỉ đồng. Trong khi thời gian thu phí lên đến hơn 21 năm 8 tháng".

Bài báo phản ánh hoàn toàn khách quan thông tin và thắc mắc của những người dân đếm xe đã trao đổi với báo chí trước đó. Tính chính xác của số liệu doanh thu thu phí là bao nhiêu chỉ có cơ quan quản lý nhà nước và chủ đầu tư trả lời được với người dân và báo giới.

Để khẳng định lại vẻ mặt thông tin, chủ đầu tư dự án hoàn toàn có thể công bố khách quan về số doanh thu thực tế (đã được cơ quan chức năng kiểm tra, giám sát) hiện nay là bao nhiêu qua các phương tiện thông tin đại chúng. Đây là kênh công khai không chỉ thông tin rộng rãi được với nhóm người đếm xe, mà còn cho rất nhiều người dân có nhu cầu được biết.

Theo quy định, các dự án BOT tổng mức đầu tư và thời gian thu phí hoàn vốn theo hợp đồng BOT mới là tạm tính, sau quyết toán chính thức tổng mức đầu tư mới chốt thời gian thu phí hoàn vốn. Không chỉ BOT Ninh Lộc, với các dự án BOT khác, người dân cũng là một thành phần trong dự án (thụ hưởng và trả tiền phí khi lưu thông dự án) hoàn toàn có quyền được biết những thông tin về doanh thu thu phí, tổng mức đầu tư sau quyết toán cũng như thời gian thu phí hoàn vốn chính xác là bao nhiêu.

3. Công văn của Công ty CP Tập đoàn Đèo Cả có nêu "*động cơ của người viết mang tính bắc cầu suy diễn, đưa đẩy thông tin nhằm truyền dẫn sang các báo nước ngoài mang tính đối lập với các chủ trương của Đảng, Nhà nước như báo đài Á châu tự do, BBC... gây nhiễu loạn thông tin khiến nhà đầu tư không thể tiếp tục thực hiện các dự án hạ tầng như hiện nay vốn đang gặp nhiều khó khăn cần chia sẻ thảo gỡ*".

Như đã khẳng định, [redacted] với vai trò cầu nối thông tin và chia sẻ với những khó khăn của các doanh nghiệp đầu tư chân chính, hoàn toàn không suy diễn, đưa đẩy thông tin gây nhiễu loạn. Bản thân các bài viết về BOT của Báo nhận được sự đồng thuận cao từ bạn đọc, cũng như được các cơ quan chức năng chỉ đạo làm rõ các vấn đề báo nêu để chấn chỉnh. Mới đây, bài báo "Không kiểm soát được thu phí BOT" ngày 13.2, cũng đã được Thủ tướng Chính phủ chỉ đạo "Bộ GTVT kiểm tra, làm rõ thông tin phản ánh tại bài báo nêu trên; có biện pháp kiểm soát chặt chẽ, đúng quy định của pháp luật đối với hoạt động thu phí tại các trạm thu phí BOT trên cả nước".

4. Về từ ngữ "ông trùm" BOT, cũng như từ "nhâm nhe" sử dụng trong bài đã được đưa vào trong ngoặc kép, điều đó cho thấy nghĩa bóng của từ này. "Ông trùm" để hàm ý Tập đoàn Đèo Cả là doanh nghiệp lớn, đang thực hiện nhiều dự án BOT lớn về quy mô, ý nghĩa và vốn đầu tư trên cả nước (dẫn cứ thông tin trên website công khai của công ty là 7 dự án lớn). Tuy nhiên, từ "ông trùm" và từ "nhâm nhe" trong câu "Đèo Cả cũng đang muốn "nhâm nhe" vào một dự án cao tốc khúng khác là Cao Bằng - Lạng Sơn với số vốn gần 21.000 tỉ đồng", có thể gây hiểu lầm theo chiều hướng không tích cực, chúng tôi đề cho chỉnh sửa cho phù hợp với thực tế.

5, Về vấn đề thông tin: *"Đáng chú ý, khi bị nghi ngờ số liệu thu phí tại trạm Dầu Giây xảy ra cuếip ngày 7.2, một doanh nghiệp giao thông khác là Tổng công ty Đầu tư phát triển Việt Nam (VEC) đã công bố số liệu thu phí. Trong khi đó, dù mâu thuẫn kéo dài giữa người dân và doanh nghiệp, nhưng một động thái đơn giản là công khai doanh số thu phí cho người dân được rõ, Đèo Cả lại không thực hiện".*

Việc đặt ra vấn đề này không hề sai. VEC ngay sau khi sự việc xảy ra đã công bố số liệu thu phí qua hình thức gửi thông cáo báo chí cho tất cả các cơ quan báo chí trung ương và địa phương. Để chứng minh tính công khai minh bạch của dự án, thiết nghĩ Đèo Cả hoàn toàn có thể lựa chọn cách làm tương tự như VEC thay vì chờ đợi Tổng cục Đường bộ công bố thông tin.

Trong trường hợp này, Tập đoàn Đèo Cả cho rằng trách nhiệm cung cấp số liệu thuộc về Tổng cục Đường bộ thì chúng tôi tôn trọng quyết định của Đèo Cả. Nhưng những độc giả đọc báo (trước đó) hoàn toàn không hề biết việc Tổng cục Đường bộ đã giám sát và có số liệu doanh thu thu phí dự án.

6, Về thông tin: *"Đây là lý do người dân có quyền đặt dấu hỏi về tính khuất tất của dự án? Đáng nói, theo người dân, sau hơn 1 tuần vết vẽ kiểm đếm, số liệu ghi nhận được đã bị các đối tượng chưa rõ lấy trộm".*

Từ việc chưa rõ thông tin, những người dân đếm xe và ngay cả độc giả trong hàng trăm phản hồi gửi về Tòa soạn cũng đặt dấu hỏi nghi ngờ về tính minh bạch. Ngoài ra, việc "ai lấy trộm" cần cơ quan chức năng làm rõ, bài báo không khẳng định và quy kết gì trong thông tin hoàn toàn khách quan này.

Thời gian tới, [redacted] sẽ tiếp tục hợp tác và thông tin tới bạn đọc về những vấn đề mà Tập đoàn Đèo Cả xử lý vụ việc tại BOT Ninh Lộc.

Trân trọng cảm ơn và mong tiếp tục nhận được sự hợp tác.

KT. TỔNG BIÊN TẬP

[redacted]

Nơi nhận:
-Như trên;
- Lưu VT TSHN.

CÔNG AN TỈNH PHÚ THỌ **CƠ QUAN AN NINH ĐIỀU TRA**	**CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM** **Độc lập - Tự do - Hạnh phúc**
Số: 41 /CAT-ANĐT "V/v Trả lời Công ty cổ phần tập đoàn Đèo Cả".	*Phú Thọ, ngày 14 tháng 3 năm 2019.*

Kính gửi: Công ty cổ phần tập đoàn Đèo Cả.

Thực hiện kiến nghị của Tòa án nhân dân tỉnh Phú Thọ tại bản án hình sự sơ thẩm số 55/2018/HS-ST ngày 30/11/2018 về việc làm rõ Công ty cổ phần tập đoàn Đèo Cả có liên quan đến hành vi rửa tiền của Nguyễn Văn Dương không?

Căn cứ công văn số 45/2019/DCG của Công ty cổ phần tập đoàn Đèo Cả về việc làm rõ thông tin báo chí về việc Công ty cổ phần tập đoàn Đèo Cả có liên quan đến hành vi rửa tiền của Nguyễn Văn Dương?

Căn cứ biên bản làm việc ngày 14/3/2019 tại Cơ quan an ninh điều tra Công an tỉnh Phú Thọ.

Quá trình điều tra, Cơ quan An ninh điều tra Công an tỉnh Phú Thọ và Viện kiểm sát nhân dân tỉnh Phú Thọ thống nhất xác định: Công ty cổ phần tập đoàn Đèo Cả có ký hợp đồng mua cổ phần của Nguyễn Văn Dương tại Công ty cổ phần đầu tư UDIC. Việc Công ty cổ phần tập đoàn Đèo Cả mua cổ phần của Nguyễn Văn Dương tại Công ty cổ phần đầu tư UDIC không phải là hành vi giúp sức cho Nguyễn Văn Dương rửa tiền. Công ty cổ phần tập đoàn Đèo Cả không liên quan đến hành vi rửa tiền của Nguyễn Văn Dương.

Đối với quyết định của Tòa án nhân dân tỉnh Phú Thọ yêu cầu Công ty cổ phần tập đoàn Đèo Cả nộp lại số tiền 59.787.000.000 đ (Năm mươi chín tỷ bảy trăm tám mươi bảy triệu đồng chẵn) là tiền Công ty cổ phần tập đoàn Đèo Cả mua cổ phần Nguyễn Văn Dương nhưng chưa thanh toán. Ngày 14/3/2019, Công ty cổ phần tập đoàn Đèo Cả đã nộp lại số tiền trên vào tài khoản của Cục thi hành án dân sự tỉnh Phú Thọ mở tại Kho bạc nhà nước tỉnh Phú Thọ, thực hiện xong quyết định của Toà án nhân dân tỉnh Phú Thọ.

Vậy, Cơ quan an ninh điều tra Công an tỉnh Phú Thọ trả lời để Công ty cổ phần tập đoàn Đèo Cả biết./.

Nơi nhận: - Như kính gửi; - Lưu: Hồ sơ.	**PHÓ THỦ TRƯỞNG THƯỜNG TRỰC** **CƠ QUAN AN NINH ĐIỀU TRA** **Trung tá Lã Ngọc Đức**

VĂN PHÒNG CHÍNH PHỦ

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Số: 99 /TB-VPCP

Hà Nội, ngày 19 tháng 3 năm 2019

THÔNG BÁO
Kết luận của Thủ tướng Nguyễn Xuân Phúc tại buổi họp Thường trực Chính phủ về xử lý vướng mắc đối với Dự án đầu tư xây dựng đường cao tốc Trung Lương - Mỹ Thuận theo hình thức Hợp đồng BOT

Ngày 20 tháng 02 năm 2019, Thủ tướng Nguyễn Xuân Phúc đã chủ trì buổi họp Thường trực Chính phủ về tháo gỡ khó khăn vướng mắc đối với Dự án đầu tư xây dựng đường cao tốc Trung Lương - Mỹ Thuận theo hình thức Hợp đồng BOT (Dự án). Tham dự buổi họp có các Phó Thủ tướng: Trương Hòa Bình, Vương Đình Huệ, Trịnh Đình Dũng; Bộ trưởng Bộ Giao thông vận tải Nguyễn Văn Thể; Bộ trưởng, Chủ nhiệm Văn phòng Chính phủ Mai Tiến Dũng, Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam Lê Minh Hưng và lãnh đạo các Bộ, cơ quan: Kế hoạch và Đầu tư, Tài chính, Tư pháp, Chủ tịch Ủy ban nhân dân tỉnh Tiền Giang, Ngân hàng Thương mại cổ phần Công Thương Việt Nam; đại diện các Bộ: Công an, Quốc phòng, Xây dựng và đại diện Nhà đầu tư Dự án. Sau khi nghe Bộ Giao thông vận tải báo cáo tình hình triển khai, khó khăn vướng mắc đối với Dự án, ý kiến phát biểu của các Phó Thủ tướng và đại biểu dự họp, Thủ tướng Nguyễn Xuân Phúc đã kết luận như sau:

I. ĐÁNH GIÁ CHUNG

Dự án đầu tư xây dựng đường cao tốc Trung Lương - Mỹ Thuận có vai trò đặc biệt quan trọng kết nối khu vực Đồng bằng sông Cửu Long với Thành phố Hồ Chí Minh và khu vực kinh tế trọng điểm phía Nam. Bộ Giao thông vận tải đã chỉ đạo Nhà đầu tư và các cơ quan có liên quan triển khai đạt khoảng 96% khối lượng giải phóng mặt bằng. Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ, các Bộ, ngành đã dể cao trách nhiệm, quan tâm đặc biệt để tháo gỡ khó khăn, tìm các giải pháp để Dự án sớm hoàn thành; coi đây là nhiệm vụ chính trị

Tuy nhiên, Dự án đang bị chậm tiến độ so với yêu cầu đặt ra do có những khó khăn vướng mắc trong việc huy động vốn, do thay đổi cơ chế, chính sách pháp luật liên quan đến quản lý và sử dụng tài sản công, chính sách về đầu tư PPP, cũng như năng lực của Nhà đầu tư Dự án. Yêu cầu Bộ Giao thông vận tải, các bộ, ngành có liên quan, Ủy ban nhân dân tỉnh Tiền Giang và Nhà đầu tư Dự án phải tích cực, chủ động hơn nữa trong tháo gỡ khó khăn vướng mắc, đẩy nhanh tiến độ để Dự án được thông tuyến vào cuối năm 2020.

II. VỀ MỘT SỐ VẤN ĐỀ CỤ THỂ

Để sớm tháo gỡ khó khăn vướng mắc cho Dự án, trên cơ sở ý kiến của các đại biểu dự họp, Thường trực Chính phủ kết luận như sau:

1. Tiếp tục đầu tư Dự án theo hình thức Hợp đồng BOT có sự hỗ trợ bằng vốn ngân sách nhà nước nhằm không để thời gian thu phí quá dài; đồng thời sớm đưa Dự án thông tuyến vào năm 2020 để đáp ứng yêu cầu vận tải liên vùng, phục vụ phát triển kinh tế - xã hội khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, giảm bớt gánh nặng cho nhân dân trong vùng dự án.

2. Đồng ý chuyển đổi cơ quan nhà nước có thẩm quyền và thẩm quyền phê duyệt báo cáo nghiên cứu khả thi Dự án từ Bộ Giao thông vận tải sang Ủy ban nhân dân tỉnh Tiền Giang như ý kiến của Bộ Giao thông vận tải (văn bản số 1411/BGTVT-ĐTCT ngày 19 tháng 02 năm 2019) và Ủy ban nhân dân tỉnh Tiền Giang (văn bản số 685/UBND-KTTC ngày 01 tháng 3 năm 2019). Các bộ, ngành, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam phải sâu sát, chủ động, phối hợp chặt chẽ và hỗ trợ Ủy ban nhân dân tỉnh Tiền Giang triển khai Dự án nhanh, đảm bảo chất lượng, hiệu quả. Ủy ban nhân dân tỉnh Tiền Giang thực hiện giao ban 02 tháng một lần để chỉ đạo đẩy nhanh tiến độ Dự án.

3. Ủy ban nhân dân tỉnh Tiền Giang quyết định điều chỉnh dự án theo thẩm quyền, đúng quy định của pháp luật; chỉ đạo doanh nghiệp dự án rà soát lại phương án tài chính của Dự án trên cơ sở thay đổi cơ chế hỗ trợ của nhà nước bằng quyền thu phí tuyến cao tốc Thành phố Hồ Chí Minh - Trung Lương (do không còn phù hợp với quy định của pháp luật về quản lý và sử dụng tài sản công) sang hỗ trợ bằng ngân sách nhà nước theo đúng trình tự, thủ tục quy định của pháp luật hiện hành, đảm bảo công khai, minh bạch, chống lợi ích nhóm và tuyệt đối không để xảy ra tham nhũng, tiêu cực, nhất là trong việc tính toán hỗ trợ từ ngân sách nhà nước, vấn đề giải pháp thi công, tính toán khối lượng, giá nguyên vật liệu cũng như lưu lượng xe... đảm bảo phương án hoàn vốn của Dự án không quá 15 năm. Bộ Giao thông vận tải có trách nhiệm thẩm định thiết kế cơ sở, thiết kế bản vẽ thi công và dự toán công trình; đồng thời cử cán bộ có năng lực, am hiểu pháp luật về đầu tư PPP để hỗ trợ Ủy ban nhân dân tỉnh Tiền Giang trong quá trình triển khai dự án khi được Ủy ban nhân dân tỉnh đề nghị.

4. Giao Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Bộ Tài chính cân đối nguồn vốn ngân sách nhà nước hỗ trợ, đảm bảo phương án tài chính của Dự án, báo cáo Thủ tướng Chính phủ trước ngày 20 tháng 3 năm 2019.

5. Việc chuyển nhượng quyền, nghĩa vụ theo hợp đồng Dự án cho nhà đầu tư khác được thực hiện theo đúng quy định của Nghị định số 63/2018/NĐ-CP và Nghị định số 15/2015/NĐ-CP. Trên cơ sở đề xuất của doanh nghiệp dự án, Ủy ban nhân dân tỉnh Tiền Giang xem xét, quyết định theo đúng quy định của

2

pháp luật, phù hợp với hợp đồng Dự án; bảo đảm nhà đầu tư có đủ năng lực tài chính, kinh nghiệm và bảo đảm công khai, minh bạch, không để xảy ra khiếu kiện, nhằm đẩy nhanh tiến độ dự án và thông tuyến vào năm 2020.

6. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam chỉ đạo các ngân hàng thương mại tổ chức thẩm định lại phương án tài chính theo đúng quy định của pháp luật; sớm hoàn tất thủ tục về cung cấp tín dụng và đẩy nhanh tiến độ giải ngân nhằm bảo đảm tiến độ Dự án.

7. Doanh nghiệp dự án xây dựng tiến độ tổng thể và giải pháp thực hiện, thống nhất với Ủy ban nhân dân tỉnh Tiền Giang và Bộ Giao thông vận tải, có báo cáo Thủ tướng Chính phủ về việc cam kết đẩy nhanh tiến độ Dự án, bảo đảm chất lượng, hiệu quả, an toàn.

8. Yêu cầu Cơ quan Cảnh sát điều tra Bộ Công an chủ trì, phối hợp với các cơ quan chức năng điều tra làm rõ, kết luận, xử lý nghiêm theo quy định của pháp luật đối với vi phạm của Công ty Cổ phần tập đoàn Yên Khánh (nếu có); khoanh vùng, xử lý riêng vi phạm này để không ảnh hưởng đến việc triển khai Dự án.

Văn phòng Chính phủ xin thông báo để các cơ quan biết, thực hiện./.

Nơi nhận:
- Thủ tướng, các Phó Thủ tướng CP;
- Các Bộ: CA, QP, GTVT, KHĐT, TC, XD, TP;
- Ngân hàng NNVN;
- Thanh tra Chính phủ;
- Kiểm toán Nhà nước;
- UBND tỉnh Tiền Giang;
- Ngân hàng TMCP Công thương VN;
- Cty CP BOT Trung Lương - Mỹ Thuận;
- VPCP: BTCN, các PCN, Trợ lý TTg, TGĐ Cổng TTĐT, các Vụ: TH, KTTH, PL, V.I, QHĐP;
- Lưu VT, CN (3) cp 85

BỘ TRƯỞNG, CHỦ NHIỆM

Mai Tiến Dũng

3

5. XÂY DỰNG CÁC MỐI QUAN HỆ HỮU CƠ

Ở Tập đoàn Đèo Cả các mối quan hệ được xây dựng thông qua công và các mối quan hệ này được ứng xử theo nguyên tắc "Win-Win" thông qua công cụ quản trị điều hành "Phép toán đời thường","Cặp đôi không hoàn hảo", "Chuyện Ba người".

A. MỐI QUAN HỆ CẤP TRÊN - CẤP DƯỚI:

Từ khóa quan trọng cho mối quan hệ giữa cấp trên với cấp dưới là "Tạo động lực"

NGUYÊN TẮC	THỰC HIỆN	VÍ DỤ MINH HỌA
1. Dành nhiều thời gian cho nhân viên	Trao đổi, chia sẻ, đánh giá công việc.	Ăn sáng, ăn trưa, ăn tối,... cũng là thời gian trao đổi công việc với nhân viên, cấp dưới.
2. Tôn trọng nhân viên cấp dưới	Tạo điều kiện để nhân viên phát huy khả năng, sáng kiến và nêu ra quan điểm cá nhân.	Tổ chức đánh giá kiểm điểm cuối năm đối với cấp chiến lược (các Phó Chủ tịch, Tổng Giám đốc,...); và Giám đốc các ban chuyên môn.
3. Phát triển nhân viên	Người lãnh đạo cần xác định rõ, nền tảng của doanh nghiệp không nằm ở sự lớn mạnh, mà nằm ở mối dây kết nối đam mê và khả năng truyền cảm hứng giữa người lãnh đạo và nhân viên. Người lãnh đạo phải tự đánh giá bản thân, khắc phục các điểm yếu, phát huy các điểm mạnh để phát triển bản thân, tạo dựng niềm tin cho cấp trên, có sự chia sẻ với đồng cấp và xây dựng đội ngũ kế cận.	Tổ chức cuộc thi thư ký, đào tạo kỹ năng trợ lý, thư ký,...

4. Sử dụng nhân viên đúng sở trường, sở đoản	Luân chuyển cán bộ để tìm người phù hợp.	- Trợ lý Nguyễn Quốc Ánh hát rất hay, chuyên về tài chính nhưng không có chuyên môn về kỹ thuật kết hợp với Trợ lý Nguyễn Hữu Dũng hát không hay, không chuyên về tài chính nhưng chuyên môn kỹ thuật rất tốt => Được giao hát cùng nhau. - Trợ lý Nguyễn Văn Hải là người viết rất tốt, mạch lạc nhưng khả năng nói còn hạn chế => Được giao nói thường xuyên để rèn luyện.
5. Làm gương	- Người lãnh đạo phải biết lập mục tiêu kế hoạch cho cá nhân gắn liền với mục tiêu của tổ chức (sẵn sàng kiềm chế ham muốn cảm xúc và lợi ích của bản thân để sau lợi ích của tổ chức) - Sự nghiêm khắc tuân thủ, tính kỷ luật tự giác ở mức độ cao khi tuân thủ định hướng chiến lược, điều chỉnh chiến thuật đảm bảo sự thành công bền vững cho Tập đoàn. - Kiềm chế bản thân khi xảy ra các xung đột có nguy cơ ảnh hưởng đến hình ảnh, quyền lợi hay hoạch định chiến lược của tổ chức.	Chủ tịch HĐQT đi kiểm tra dự án hầm Hải Vân, thấy nhân viên quản lý vận hành hút thuốc, vứt tàn thuốc dưới đường,... ông lập tức nhặt tàn thuốc và trực tiếp nhắc nhở.
6. Khen thưởng	Kịp thời động viên, khích lệ, khen thưởng nhân viên thông qua các chương trình hoạt động.	Chủ tịch HĐQT thường xuyên động viên, khích lệ CBNV cấp dưới bằng hình thức khen thưởng đột xuất cho nhóm công việc hoàn thành tốt nhiệm vụ, khen thưởng cuối năm bằng tiền mặt, cổ phiếu cho các nhân sự xuất sắc, gắn bó,...

Ví dụ minh họa:

ĐÁNH GIÁ KIỂM ĐIỂM NỘI BỘ					
Stt	Họ và tên	Tự đánh giá của cá nhân	Các ý kiến khác	Nhận xét và chỉ đạo của Chủ tịch	Ý kiến của các Cố vấn
I	Hội đồng quản trị				
3	Ông Phan Văn Thắng - Phó Chủ tịch HĐQT	- Xin nhận lỗi và rút kinh nghiệm từ một số công việc tại Dự án Hải Vân. - Luôn ý thức việc đào tạo đội ngũ kế cận, cán bộ trong hệ thống. - Có những sự việc cá nhân tự biết sai và điều chỉnh, nhưng có những việc Chủ tịch HĐQT mắng ở cấp độ rộng quá, khó tạo ra cái uy cho các cá nhân như bản thân.		- Ông Thắng là một trong những nhân sự có vài khuyết điểm trước đây => Thời gian qua đã biết lỗi, tự điều chỉnh bản thân. - Đồng ý, Chủ tịch HĐQT sẽ nói ở phạm vi chưa làm được cụ thể, nhưng xác định ngay cả với lãnh đạo cấp cao Chủ tịch HĐQT cũng thẳng thắn.	
4	Ông Võ Thuỵ Linh - Phó Chủ tịch HĐQT	- Xin nhận trách nhiệm và rút kinh nghiệm qua thời gian điều hành vừa qua. - Bản thân chưa cải thiện được công tác điều hành, trong điều hành còn có sự cả nể => Sẽ điều chỉnh, thay đổi ngay.	- Ông Phan Văn Thắng : "Anh Linh là người cả nể, anh chỉ có một nhóm người xung quanh anh, họ nói thường ngược lại với anh. Anh kiểm soát được anh em ở dưới. Anh ngại tương tác". - Ông Nguyễn Quang Huy - Phó Tổng Giám đốc Tập đoàn: "Tương tác giữa anh Linh và anh Trung phải có sự chặn thành và chia sẻ nhiều hơn".	- Ông Linh là một trong những bạn bè, chiến hữu gắn bó, sẵn sàng làm mọi việc theo chỉ đạo nhưng dễ tin cấp dưới => Dễ bị cấp dưới lợi dụng. - Đáp ứng về chuyên môn trong lĩnh vực của mình nhưng các lĩnh vực khác trong công tác quản trị, điều hành chưa hoàn thành => Thường xuyên trao đổi, tương tác với HĐQT, VP HĐQT. - Hỏi ý kiến các Phó Chủ tịch, Tổng Giám đốc đều đồng thuận => Thống nhất để ông Linh tiếp tục giữ vai trò Phó Chủ tịch HĐQT.	

Bảng đánh giá, kiểm điểm nội bộ của Tập đoàn

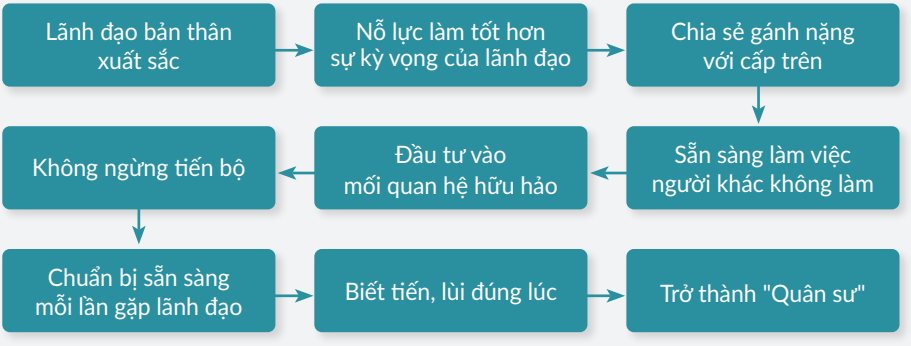
Buổi giao lưu thân mật giữa Lãnh đạo và cán bộ nhân viên tiêu biểu của Tập đoàn năm 2020

B. MỐI QUAN HỆ CẤP DƯỚI - CẤP TRÊN

YẾU TỐ QUYẾT ĐỊNH ĐẾN MỐI QUAN HỆ CẤP DƯỚI VỚI CẤP TRÊN

Từ khóa quan trọng cho mối quan hệ giữa cấp dưới với cấp trên là "Tuân thủ"

NGUYÊN TẮC TẠO ẢNH HƯỞNG CỦA CẤP DƯỚI ĐỐI VỚI CẤP TRÊN



C. MỐI QUAN HỆ ĐỒNG CẤP

– Lãnh đạo đồng cấp dù ở vai trò nào, xuất phát từ đâu, tuổi tác như thế nào,... thì vẫn luôn cần được sự tôn trọng trong công việc.

– Sự chia sẻ luôn là một văn hóa của Tập đoàn Đèo Cả, điều đó xuất phát từ công cụ điều hành "Phép toán đời thường" đến thực tế các hoạt động tại các Dự án.

YẾU TỐ TẠO MỐI QUAN HỆ ĐỒNG CẤP TỐT

Sự tôn trọng lẫn nhau:

» *Tôn trọng sự khác biệt của mỗi người*

» *Xây dựng thái độ cởi mở, chân thành, hỗ trợ lẫn nhau*

» *Duy trì quan hệ công việc tích cực*

Sự chia sẻ với đồng nghiệp:

» *Xây dựng tình bạn, tình đồng nghiệp, tình đồng chí*

» *Lắng nghe tiếp thu ý kiến và góp ý*

» *Chia sẻ kinh nghiệm, bài học*

Cặp từ khóa quyết định đến mối quan hệ đồng cấp tốt: "Tôn trọng - Chia sẻ"

NGUYÊN TẮC TẠO SỰ ẢNH HƯỞNG TRONG MỐI QUAN HỆ ĐỒNG CẤP

» *Quan tâm - Chú ý đến mọi người*

» *Học hỏi - Hiểu biết mọi người*

» *Đánh giá cao - Tôn trọng mọi người*

» *Đóng góp - Gia tăng giá trị cho mọi người*

» *Diễn đạt thành lời - Khẳng định mọi người*

» *Lãnh đạo - Tác động tới mọi người*

» *Thành công - Chiến thắng cùng mọi người*

D. MỐI QUAN HỆ ĐỐI TÁC

Tập đoàn Đèo Cả luôn "giữ nhiệt" với các đối tác như cổ đông, nhà đầu tư, nhà thầu, nhà cung cấp tài chính, nhà cung cấp dịch vụ, người dân (khách hàng) để củng cố mối quan hệ ngày càng phát triển hơn theo phương châm "chia sẻ lợi ích và rủi ro". Cụ thể:

Đối với cổ đông

» *Quản lý tài chính doanh nghiệp và công bố, minh bạch các số liệu, chỉ tiêu hợp lý theo quy định của pháp luật, Nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông và những văn bản tương đương.*

Khách hàng (Người dân)

» *Minh bạch thông tin dự án, công khai các số liệu về thời gian và doanh thu thu phí.*

» *Phối hợp với các cơ quan liên quan, địa phương, truyền thông, báo chí để tuyên truyền, vận động đưa thông tin chính xác cho người dân để nâng cao hiểu biết.*

Nhà cung cấp tài chính

» *Làm việc với ngân hàng về danh mục hồ sơ cần thiết để cung cấp và thống nhất thời gian thực hiện giải ngân, đảm bảo tiến độ.*

» *Báo cáo, đề xuất các cơ quan chức năng liên quan xây dựng chính sách, pháp luật,...*

Nhà cung cấp dịch vụ tư vấn

» *Chủ động mời các chuyên gia, nhà tư vấn đánh giá, nhận xét độc lập các giải pháp, phương án tối ưu.*

» *Tổ chức họp, thống nhất giải pháp xử lý để đôi bên cùng đạt mục đích.*

Nhà cung cấp dịch vụ xây lắp

» *Hợp tác và giám sát tính tuân thủ các quy định, điều khoản của hợp đồng.*

» *Làm rõ các nguyên nhân dẫn đến phát sinh (nếu có) và tìm giải pháp tối ưu để xử lý theo đúng khuôn khổ pháp luật.*

CÁC YẾU TỐ QUYẾT ĐỊNH ĐẾN MỐI QUAN HỆ

» *Cùng chung mục tiêu*

» *Cam kết cùng có trách nhiệm với nhau*

» *Thường xuyên trao đổi thông tin, minh bạch trong quá trình hợp tác*

» *Xác định rõ vai trò, trách nhiệm của từng bên*

» *Thường xuyên đánh giá tiến độ và hiệu quả công việc*

» *Văn bản, hợp đồng rõ ràng*

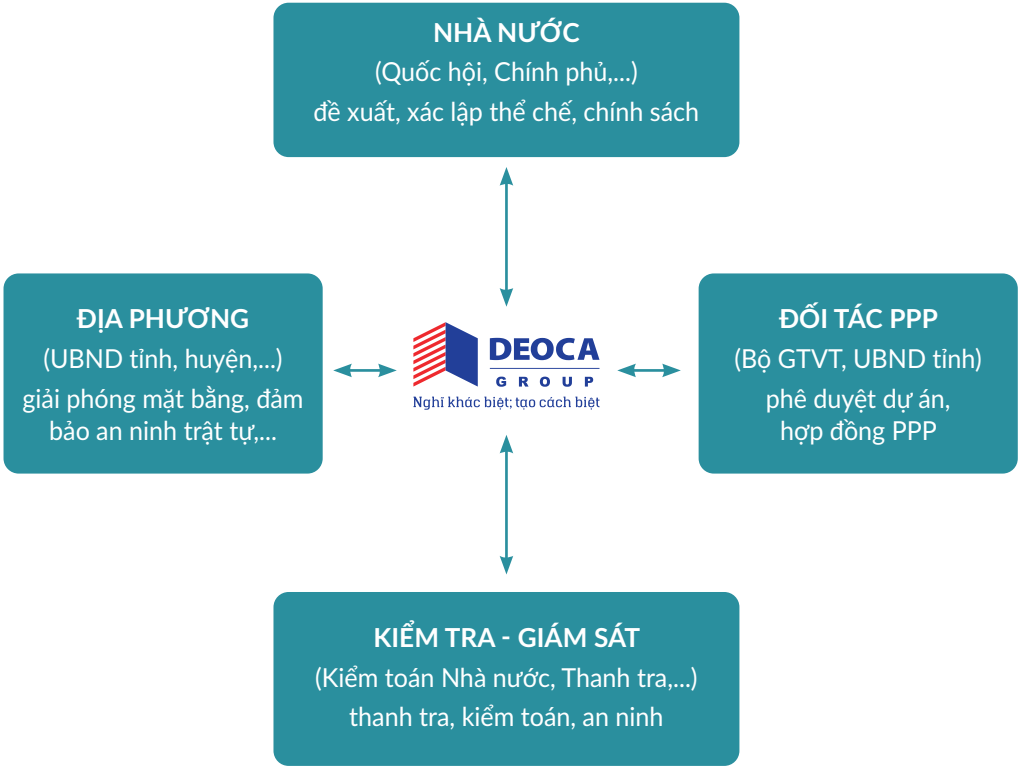
» *Giao tiếp hữu hảo*

Từ khóa của mối quan hệ với đối tác là: "Lợi ích - Hợp tác"

E. MỐI QUAN HỆ VỚI CƠ QUAN NHÀ NƯỚC

– Tập đoàn Đèo Cả là doanh nghiệp đầu tư phát triển hạ tầng giao thông hàng đầu Việt Nam luôn chú trọng xây dựng và phát triển các mối quan hệ tốt đẹp với các cơ quan chức năng (Chính phủ, Bộ GTVT, địa phương,...) thông qua công việc.

NHẬN DIỆN CÁC MỐI QUAN HỆ



ĐẶC ĐIỂM MỐI QUAN HỆ

NHÀ NƯỚC
- *Chính sách không nhất quán*
- *Áp dụng không thống nhất*

→
- *Vướng mắc trong quá trình thực hiện (điều chỉnh mức phí, lãi suất vay vốn, bảo lãnh doanh thu,...)*

ĐỐI TÁC PPP
- *Quan hệ chưa bình đẳng*
  Chịu sự chi phối dư luận

→
- *Cơ chế xin cho, mang tính áp đặt*
- *Dùng quyết định hành chính để vô hiệu hợp đồng*

ĐỊA PHƯƠNG
- *Có trường hợp né tránh trách nhiệm*
- *Thụ động*

→
- *Không chủ động giải quyết công việc thuộc trách nhiệm của mình*

KIỂM TRA GIÁM SÁT
- *Không chủ động giải quyết công việc thuộc trách nhiệm của mình*

→
- *Dư luận không tốt đến dự án*
- *Chưa nhìn nhận điều chỉnh linh hoạt theo tính chất từng dự án*
- *Quan niệm phải có cắt giảm chi phí*

NHÂN TỐ QUYẾT ĐỊNH MỐI QUAN HỆ TỐT

- *1. Tuân thủ luật pháp*
- *2. Đặt mình vào vai trò của đối tác để cùng xây dựng mục tiêu chung*
- *3. Tôn trọng đối tác*

→ **HỢP TÁC**

- *4. Chia sẻ rủi ro, lợi ích*
- *5. Lựa chọn người giải quyết cộng việc phù hợp với đối tác (vai trò, phong cách, kỹ năng)*
- *6. Kiểm soát các mâu thuẫn*

→ **CHIA SẺ**

Từ khóa của mối quan hệ với cơ quan Nhà nước là: "Tuân thủ - Hợp tác"

PHẦN IV
KỸ NĂNG THIẾT YẾU

1. Quản lý bản thân
2. Xác định mục tiêu và lập kế hoạch
3. Giao việc, ủy quyền
4. Giải quyết vấn đề
5. Tạo động lực
6. Giao tiếp, ứng xử
7. Quản lý đội nhóm
8. Đàm phán

1. QUẢN LÝ BẢN THÂN

Người lãnh đạo phải luôn luôn sẵn sàng kiềm chế ham muốn, cảm xúc và lợi ích cá nhân đặt lợi ích của tổ chức lên trước, nghiêm khắc tuân thủ, kỷ luật ở mức độ cao, kiềm chế bản thân khi xảy ra các xung đột, sự cố có nguy cơ ảnh hưởng đến hình ảnh, quyền lợi và hoạch định chiến lược của tổ chức.

Quản lý bản thân chính là "Tính kỷ luật tự giác" - Một trong 05 (năm) phẩm chất mà người lãnh đạo của Tập đoàn Đèo Cả cần phải hiểu, xác định rõ trước khi phấn đấu trở thành lãnh đạo của Tập đoàn.

1. Hiểu bản thân

» *Hiểu rõ bản thân mình, điểm mạnh, điểm yếu, nhu cầu và mục tiêu công việc và cuộc sống chuẩn bị được một kế hoạch hợp lý.*

» *Nhận dạng được phong cách, cảm xúc của bản thân để ứng xử phù hợp.*

2. Tự cân bằng

» *Sử dụng Phép chia và Phép trừ của công cụ "Phép toán đời thường" để cân bằng công việc và cuộc sống, kiểm soát những thay đổi, cảm xúc và suy nghĩ khi hành động.*

3. Động lực

» *Người lãnh đạo, quản lý tự động viên và tìm động cơ cho mình để hình thành động lực nhằm kiên trì theo đuổi mục tiêu công việc đến cùng.*

4. Kiên trì

Sử dụng "Thuyết Tam định" để rèn luyện tính kiên trì khi thực hiện bất cứ công việc gì, với phương châm:

» *Có kiên trì thực hiện mới có kết quả.*

» *Sẵn sàng đối diện với thách thức, áp lực.*

» *Loại bỏ những thứ không cần thiết, hoặc ảnh hưởng tiêu cực đến tổ chức và bản thân.*

5. Linh hoạt

» *Linh hoạt trong giao tiếp ứng xử, thay đổi phương thức thực hiện cho phù hợp với hoàn cảnh thực tế nhưng kiên định với mục tiêu đã đề ra.*

6. Nhạy bén

» *Nhạy bén trong quan sát, nắm bắt những vấn đề đang diễn ra xung quanh mình để có giải pháp ứng xử thích hợp.*

7. Cầu thị

» *Với tinh thần cầu thị, người lãnh đạo, quản lý sẵn sàng tiếp thu ý kiến đóng góp, phản biện, kể cả chỉ trích để có cách nhìn đa chiều, rộng và xa hơn nhằm tiếp thu cái mới cũng như nâng cao khả năng phân tích vấn đề cả trong công việc và cuộc sống.*

A. QUẢN LÝ THỜI GIAN

SỬ DỤNG QUY TẮC QUẢN LÝ THỜI GIAN 40-30-20-10 CHO CÔNG VIỆC

» *40% thời gian làm những việc quan trọng nhất*

» *30% thời gian làm những việc quan trọng thứ hai*

» *20% thời gian làm những việc quan trọng thứ ba*

» *10% thời gian làm mọi thứ kết hợp lại*

THỨ TỰ ƯU TIÊN TRONG CÔNG VIỆC

DANH MỤC	QUAN TRỌNG - GẤP	KHÔNG QUAN TRỌNG - GẤP	QUAN TRỌNG - KHÔNG GẤP	KHÔNG QUAN TRỌNG - KHÔNG GẤP
Công việc 1	x			
Công việc 2		x		
Công việc 3			x	
Công việc 4				x

B. LẬP KẾ HOẠCH CÔNG VIỆC

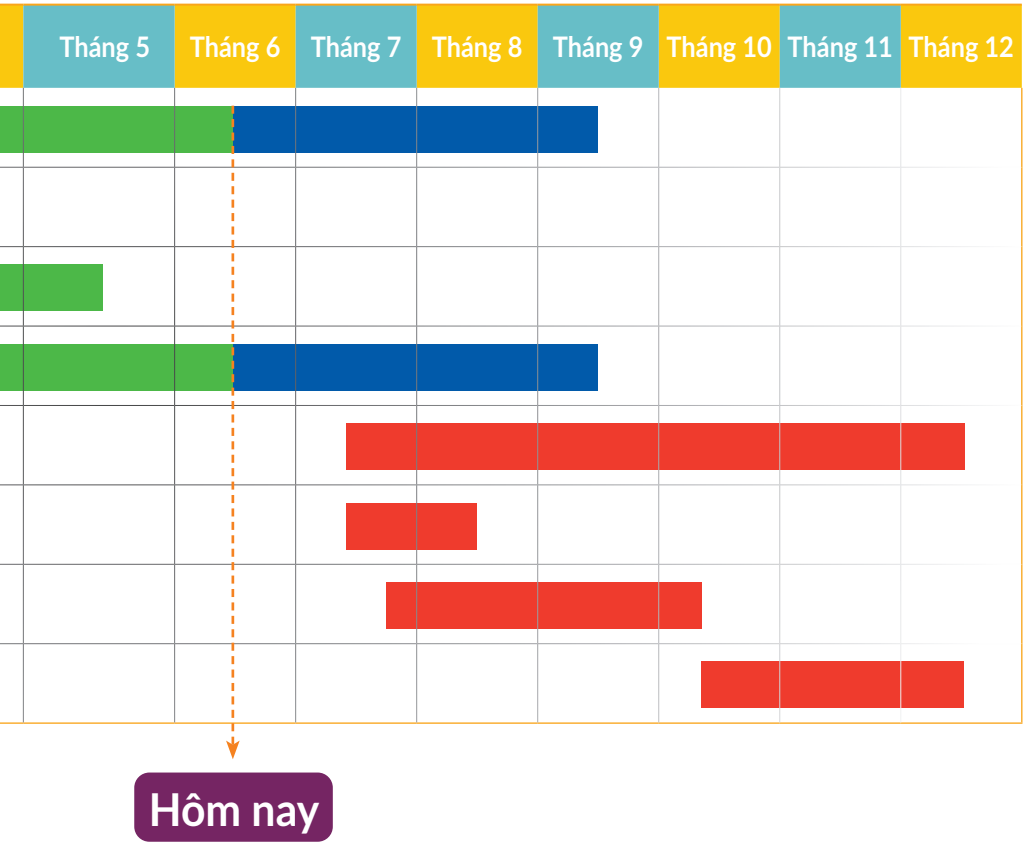
CÔNG THỨC 5W2H CÁC BƯỚC CƠ BẢN ĐỂ LẬP KẾ HOẠCH CÔNG VIỆC

Bước 1 / Why	Xác định mục tiêu công việc?
Bước 2 / What	Thực hiện những công việc gì?
Bước 3 / WhO	Ai phụ trách, ai hỗ trợ/phối hợp, ai kiểm tra/giám sát?
Bước 4 / Where	Thực hiện ở đâu?
Bước 5 / When	Thực hiện khi nào?
Bước 6 / How	Thực hiện như thế nào, cách nào?
Bước 7 / How much	Kinh phí/chi phí bao nhiêu?

LẬP KẾ HOẠCH CÔNG VIỆC THEO SƠ ĐỒ GANTT

		Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4
Công việc 1	X ngày				
Nhiệm vụ 1	X ngày				
Nhiệm vụ 2	X ngày				
Nhiệm vụ 3	X ngày				
Công việc 2	X ngày				
Nhiệm vụ 1	X ngày				
Nhiệm vụ 2	X ngày				
Nhiệm vụ 3	X ngày				

Hoàn thành | Không đầy đủ | Không bắt đầu


Tháng 5
Tháng 6
Tháng 7
Tháng 8
Tháng 9
Tháng 10
Tháng 11
Tháng 12
Hôm nay

3. GIAO VIỆC, ỦY QUYỀN

Tại Tập đoàn Đèo Cả không ai làm việc một mình và giao việc, ủy quyền được sử dụng như là một trong những cách thức để đào tạo, thử thách đối với mọi cấp từ nhân viên đến lãnh đạo. Trong đó kết hợp sử dụng các tư tưởng và công cụ quản trị, điều hành của Chủ tịch HĐQT Hồ Minh Hoàng như "Quản lý vườn thú", "Chuyện 4 loài thực vật", "Cặp đôi không hoàn hảo", "Chuyện 3 người", "Phép toán đời thường", Cụ thể:

8 BƯỚC GIAO VIỆC

Bước 1: Rà soát lại các công việc

- Rà soát và sắp xếp các công việc theo các thứ tự:
  - » *Từ gấp đến không gấp*
  - » *Từ quan trọng đến không quan trọng*
  - » *Từ phức tạp đến đơn giản*
  - » *Từ tuyệt mật đến thông tin mở*

Bước 2: Chọn việc để giao

- » *Căn cứ theo danh mục các việc cần làm, cân nhắc xem việc nào nhất thiết mình phải nhúng tay vào, việc nào quan trọng nhưng chưa thật cấp thiết có thể tạm gác lại.*
- » *Hãy lọc ra những việc có thể và nên giao ngay, nên hình dung người được giao cần có những kỹ năng, kinh nghiệm, phẩm chất gì và cần có điều kiện gì để thực hiện mỗi việc đó.*

Bước 3: Làm rõ các yếu tố liên quan đến công việc

- » *Làm rõ mục tiêu công việc*
- » *Đưa ra lý do thực hiện công việc*

Bước 4: Lựa chọn người thích hợp

» *Đây là bước "dụng nhân như dụng mộc" hay "chọn mặt gửi vàng" thường dựa vào quá khứ, kiến thức, kỹ năng, thái độ hiện tại để lựa chọn người phù hợp.*

Bước 5: Chuẩn bị và giao việc

» *Cần có hướng dẫn (nếu người nhận việc lần đầu thực hiện công việc), trang bị công cụ, dụng cụ, tài liệu (nếu có), đôn đốc, giám sát, kiểm tra, uốn nắn.*

Bước 6: Hướng dẫn

» *Cần hướng dẫn, minh họa cụ thể chi tiết (nếu cần tùy vào tính chất công việc và khả năng của người nhận việc) và cả cho làm thử để kiểm chứng, đánh giá.*

Bước 7: Theo dõi thực hiện

» *Dân gian thường nói "Phòng bệnh hơn chữa bệnh", cần có những phương pháp công cụ kiểm soát để hạn chế những sai sót.*

Bước 8: Đánh giá kết quả

» *Công tâm đánh giá, nhận xét kết quả và phản hồi những mặt đạt được, những mặt còn hạn chế (nếu có).*

NGUYÊN TẮC ỦY QUYỀN

Đủ năng lực, kinh nghiệm

Độ tin cậy cao

4. GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Với phương châm "Biết người biết ta" để giải quyết các vấn đề phát sinh trong công việc, giữa cá nhân/bộ phận nội bộ với nhau, giữa cá nhân/bộ phận bên trong với đối tác bên ngoài.

5 CẤP ĐỘ VẤN ĐỀ

BẤT ĐỒNG LỢI ÍCH	TRANH LUẬN	CĂNG THẲNG	MÂU THUẪN	XUNG ĐỘT

QUY TRÌNH GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

» ***Bước 1:*** *Xác định vấn đề*
» ***Bước 2:*** *Phân tích nguyên nhân*
» ***Bước 3:*** *Xác định mục tiêu*
» ***Bước 4:*** *Thu thập thông tin và định hướng giải pháp*
» ***Bước 5:*** *Chọn giải pháp tối ưu*
» ***Bước 6:*** *Lập kế hoạch và thực hiện*
» ***Bước 7:*** *Giám sát và đánh giá kết quả*

CÁC HÌNH THỨC ĐƯA RA GIẢI PHÁP

» *Dựa trên dữ kiện và con số (nhận thức)*
» *Dựa vào cảm nghĩ bên trong (cảm xúc)*
» *Dựa trên kinh nghiệm (quy ước)*
» *Dựa trên sự cải tiến (sáng tạo)*
» *Dựa vào chính bản thân (kinh nghiệm)*
» *Dựa trên sự đồng thuận của tập thể (số đông)*

XÁC ĐỊNH VẤN ĐỀ
PHÂN TÍCH NGUYÊN NHÂN
BIỂU ĐỒ XƯƠNG CÁ /5 WHY
RA GIẢI PHÁP VÀ CHỌN LỰA GIẢI PHÁP
BẢN ĐỒ TƯ DUY (MINDMAP)
KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG
CÔNG THỨC 5W+1H
ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ
MỤC TIÊU SMART

5. TẠO ĐỘNG LỰC

Phương pháp tạo động lực của Tập đoàn Đèo Cả là "đa chiều" từ "động viên" đến "động cơ".

ĐỘNG VIÊN

» *Làm phong phú công việc*
» *Tạo điều kiện cho nhân viên tham gia công việc*
» *Thăng chức, thăng tiến*
» *Được giao trách nhiệm*
» *Thành tích*
» *Biểu dương, khen thưởng*
» *Hỗ trợ, cải thiện môi trường làm việc*
» *Thù lao*

ĐỘNG CƠ

Nhu cầu chưa thỏa mãn:

» *Tìm cách thức để thỏa mãn nhu cầu*
» *Hành động nhắm tới một mục đích nào đó*
» *Kết quả thể hiện hành động*
» *Mong muốn được khen thưởng*
» *Đánh giá lại mức độ thỏa mãn của bản thân*

Một số ví dụ cụ thể về cách tạo động lực thông qua áp dụng hệ tư tưởng và công cụ điều hành của Chủ tịch HĐQT Tập đoàn như sau:

PHÉP TOÁN ĐỜI THƯỜNG

» *Cộng (+): Khát vọng, trí tuệ, nguồn lực... để tạo ra SỨC MẠNH*

» *Nhân (x): Mô hình, kinh nghiệm, niềm tự hào,... để VƯỢT TRỘI*

» *Chia (÷): Thành công, niềm vui, khó khăn, trách nhiệm,... để CÂN BẰNG*

» *Trừ (-): Tiêu cực, cám dỗ đời thường,... để BỀN VỮNG*

GÂY ÁP LỰC ĐỂ TẠO RA ĐỘNG LỰC

– Như nhiều vị chính khách, chuyên gia đã từng nhận xét: "Tập đoàn Đèo Cả luôn chọn những dự án khó để làm và Tập đoàn Đèo Cả sinh ra để làm những dự án khó". Đúng vậy, Tập đoàn Đèo Cả luôn xác định khi làm các dự án khó sẽ luôn là áp lực nhưng cũng là động lực để chúng tôi quyết tâm thực hiện, từ những thành công, kinh nghiệm xử lý khó khăn, vướng mắc trong quá trình triển khai các dự án hầm Đèo Cả, Cổ Mã, Cù Mông, Hải Vân cho đến cao tốc Bắc Giang - Lạng Sơn, Trung Lương - Mỹ Thuận, chúng tôi đã tự đúc rút những kinh nghiệm cho riêng mình để tiếp tục triển khai các dự án khó hơn như cao tốc Đồng Đăng - Trà Lĩnh, Tân Phú - Bảo Lộc.

– Cụ thể khi Tập đoàn Đèo Cả tham gia tại Dự án cao tốc Trung Lương - Mỹ Thuận:

» *Khi cả nước đã có hơn 1.000km đường cao tốc hoàn thành và đưa vào sử dụng, riêng toàn bộ khu vực phía Nam đến nay cũng chỉ có 114km đường cao tốc, trong đó cả khu vực Đồng bằng sông Cửu Long chỉ có được 40km đường cao tốc TP. HCM - Trung Lương, đoạn Trung Lương - Mỹ Thuận thì đình trệ đến 10 năm, Bộ Giao thông vận tải dự kiến chấm dứt Hợp đồng dự án, người dân mất niềm tin.*

» *Thời điểm cuối năm 2018, đầu năm 2019, khi dự án lại rơi vào ngõ cụt vì Công ty Yên Khánh (là 1 cổ đông) vướng vào vụ án hình sự, thì*

các cổ đông khác là Công ty CII, Công ty Tuấn Lộc đại diện liên danh các nhà đầu tư dự án tìm đến mời Tập đoàn Đèo Cả "định bệnh và cứu chữa" cho dự án này.

– Với kinh nghiệm thực tiễn, cách thức tổ chức quản trị và đội ngũ nhân sự chuyên nghiệp của Tập đoàn Đèo Cả - thông qua các dự án đã hoàn thành như hầm đường bộ Đèo Cả, hầm Cù Mông, hầm Hải Vân 2, đặc biệt là đã đưa dự án cao tốc Bắc Giang - Lạng Sơn về đích sau 2 năm giải cứu. Chúng tôi đã đồng ý "cứu" dự án Trung Lương - Mỹ Thuận.

– Khó khăn lớn nhất khi tham gia giải cứu dự án Trung Lương - Mỹ Thuận không phải từ phía ngân hàng hay người dân mà từ chính cơ quan Nhà nước liên quan. Một bên "thiếu trách nhiệm" là Bộ Giao thông vận tải - Đại diện Cơ quan quản lý ngành, một bên "Né trách nhiệm" là UBND tỉnh Tiền Giang - Đại diện Cơ quan quản lý Nhà nước có thẩm quyền nhưng lại yêu cầu Tập đoàn Đèo Cả cam kết trách nhiệm đối với dự án.

– Lúc này, chúng tôi xác định nếu dừng lại thì dự án mãi mãi sẽ không được triển khai, niềm hy vọng của 21 triệu người dân Đồng bằng sông Cửu Long sẽ thêm một lần thất vọng và cách duy nhất để tiếp tục triển khai dự án là phải gắn trách nhiệm cho các bên liên quan và tự đặt ra trách nhiệm cho chính mình, với từng đầu mục công việc cụ thể, đơn vị chịu trách nhiệm, gắn với thời gian hoàn thành cụ thể,..

– Đồng thời, đưa ra các phương châm: "Muốn thông đường thực địa phải thông đường trách nhiệm", "Dự án chậm một ngày, thêm một ngày mắc nợ nhân dân", "Dấu ấn lãnh đạo, bản lĩnh nhà đầu tư, năng lực nhà thầu",... đăng tin, truyền thông trên các phương tiện truyền thông, báo chí để các bên hiểu rõ trách nhiệm của mình. Đến nay, dự án đã thông tuyến vào ngày 28/12/2020, Tập đoàn Đèo Cả đã tự nhận và trả món nợ 10 năm qua với người dân Đồng bằng sông Cửu Long.

QUẢN TRỊ THÔNG MINH QUA ÂM NHẠC

- Xây dựng chiến lược
- Xác định sứ mệnh
- Làm chất truyền dẫn tạo động lực

Âm nhạc cũng là chất truyền dẫn quan trọng trong hoạt động tinh thần của "Người Đèo Cả"

Hồ Minh Hoàng, Chủ tịch HĐQT Tập đoàn Đèo Cả

Trong cái tất bật, hối hả của nhịp điệu công trình, giữa bộn bề công việc,... Để xua đi những vất vả thường nhật, những nắng-gió và bụi bặm công trường, và thêm tinh thần để vượt qua khó khăn, rào cản,... "Người Đèo Cả" còn có thêm cách động viên, khích lệ nhau bằng âm nhạc thông qua những ca từ, ca khúc viết về những trải nghiệm, hoạt động của doanh nghiệp.

Đa phần các ca khúc phản ảnh ngợi khen những công trình của Đèo Cả, đồng hành với Hành trình Đèo Cả (*) đều do những nhạc sĩ, những người bạn hiểu, thấu cảm câu chuyện về Đèo Cả đi cùng tháng năm. Và một phần lớn ca khúc trong số đó là do Chủ tịch HĐQT Tập đoàn Đèo Cả - Hồ Minh Hoàng soạn lời, Nhạc sĩ Lê Bảo Long (**) phổ nhạc. Bởi lẽ không ai hiểu Đèo Cả và hiểu mục tiêu, khát vọng của "Người Đèo Cả" hơn chính chủ nhân, người lãnh đạo cao nhất của Tập đoàn Đèo Cả. "Âm nhạc cũng là chất truyền dẫn quan trọng trong hoạt động tinh thần của "Người Đèo Cả", Hồ Minh Hoàng đã quan niệm.

Với Đèo Cả, mỗi ca khúc đều có bối cảnh và điều kiện ra đời khác nhau. Như ca khúc "Huyền thoại một cung đường" được viết ra ngay sau khi Tập đoàn Đèo Cả hoàn thành xong một chuỗi các công trình như hầm Đèo Cả, Cổ Mã, Cù Mông và dự án cao tốc Bắc Giang - Lạng Sơn. **"Làm xong rồi mới hát"** như một cách báo công về một nghĩa vụ đã hoàn thành. Ca khúc "Khát vọng Cửu Long Giang" lại mang tính thời sự, ra đời trong thời điểm ký hợp đồng tín dụng với 04 ngân hàng hợp vốn, khâu quyết định sự thành bại của dự án, phải **"vừa làm vừa hát"**. Còn với "Cao Bằng khát vọng vươn xa" khi **"chưa làm đã hát"** là sự gửi gắm, tự động viên mình, tổ chức mình khi phải đối

diện với một dự án vô cùng khó khăn, nhiều thách thức mà doanh nghiệp chưa từng gặp phải; ca từ trong ca khúc này như là một câu chuyện trải lòng, và cũng là khát khao ngàn đời của hơn 95% đồng bào các dân tộc Cao Bằng, quê hương Cách mạng mà Bác Hồ đã gắn bó góp phần làm nên mùa thu lịch sử của dân tộc.

Năm 2020, đánh dấu mốc quan trọng cho một thập kỷ thành công của Tập đoàn Đèo khi hoàn thành hầm Hải Vân 2, thông tuyến cao tốc Trung Lương - Mỹ Thuận thực hiện đúng cam kết với 21 triệu người dân Đồng bằng sông Cửu Long và với Chính phủ. Chúng tôi luôn tự hào nhưng không hề tự mãn để tiếp tục thực hiện các dự án mới trên khắp cả nước trong năm 2021 với thông điệp: "Khát vọng * Dấn thân * Chia sẻ".

Chúng tôi thực hiện "Khát vọng" của mình bằng cách tiếp tục thực hiện các dự án khó, "Người Đèo Cả" sẽ có mặt ở những nơi hạ tầng giao thông còn yếu kém, đời sống nhân dân còn khó khăn, như Cao Bằng, Lâm Đồng, Cà Mau,... "Dấn thân" bằng cách chọn đối mặt phù hợp với thách thức từ bên ngoài, cách quản trị bên trong hệ thống, lan tỏa khác biệt bằng chính khát vọng, ý chí, bản lĩnh, năng lực hành động vượt khó và thành quả lao động sáng tạo không ngừng. Chúng tôi xác định muốn đi xa phải đi cùng nhau, tiếp tục tận dụng các nguồn lực bên ngoài bằng cách "Chia sẻ", hợp tác tích cực với các đối tác thông qua những lĩnh vực mà họ có thế mạnh, sở trường.

Trước tình hình đại dịch COVID-19 tiếp tục bùng phát, có nguy cơ lan rộng trên khắp cả nước, bằng ý chí, hành động cụ thể, chúng tôi tiếp tục đồng hành với nhau để cùng vượt qua "Cơn bão Corona".

BÀI THỨ 1:

Ca khúc "Huyền thoại một cung đường" được ra đời vào tháng 5 năm 2018, là lời tự sự kể lại quá trình của Chủ tịch Hồ Minh Hoàng dẫn dắt Tập đoàn Đèo Cả từ những ngày đầu tiên bước chân ra

đi chinh phục những ngọn đèo nguy hiểm, tạo dựng thương hiệu Đèo Cả thông qua việc thực hiện các công trình giao thông. Thành quả đạt được ở giai đoạn ấy như: Hầm Cổ Mã, hầm Đèo Cả, hầm Cù Mông, hầm Hải Vân 2; cao tốc Bắc Giang - Lạng Sơn; Hữu Nghị - Chi Lăng...

Một chuỗi các dự án hầm trải dài trên 500km dọc theo các tỉnh miền Trung từ Thừa Thiên Huế cho đến Khánh Hòa bao gồm Đèo Cả, Cổ Mã, Cù Mông, Hải Vân 2 đã hoàn thành minh chứng cho sự tự tin, vững chắc của Tập đoàn Đèo Cả "phải làm được rồi mới nói". Ca từ trong bài hát "Huyền thoại một cung đường" là những chia sẻ mà Chủ tịch Hồ Minh Hoàng muốn gửi tới tất cả mọi người, đặc biệt với những người đang chung sống trong "mái nhà Đèo Cả" về những con đường mà anh đã cùng mọi người vượt qua, món nợ với quê hương mà anh đã tự nhận với bản thân nhưng đã được trả một cách sòng phẳng. Để rồi từ đó giúp mỗi người biết trân trọng, phát huy thêm những vốn quý, những việc cần phải làm để góp sức xây dựng tương lai.

"... Bước chân ra đi tại tâm tự biến ước mơ làm dũng khí. Khó khăn gian lao miền Trung quê đất nuôi chí anh hào...". Hồ Minh Hoàng cho rằng: "Nếu biết ước mơ, và lấy đó làm dũng khí, kiên định thì sẽ có cách giải phù hợp trước mọi vấn đề".

"... Bước lên non cao Định tâm, Định hướng, chữ Nhân làm chân lý... Gom bao niềm vui, chia nhau niềm thương, Định lượng đích đến cung đường hiển danh...". Là người đã trực tiếp chứng kiến bao cảnh tang thương trên đỉnh đèo Cả, không mong ước gì hơn ngoài một "Cung đường từ bi". Một cung đường không còn những tang thương, hương khói "trắng màu biệt ly" nên chữ Nhân phải đặt làm chân lý và vận dụng Thuyết Tam Định: "Tâm phải vững - Hướng phải rõ ràng - Lượng hóa được kết quả" để thực hiện.

Là hậu duệ của Vua Quang Trung - Nguyễn Huệ (Hồ Thơm), khi làm ra tới Hữu Nghị - Chi Lăng anh cũng không thể quên về nguồn gốc lịch sử mà nhắc đến trong bài hát rằng: "Nối gót cha ông rạng rỡ hùng xưa... khắc ghi muôn đời dấu chân Việt Nam". Ngọn lửa anh đã lan tỏa đến mọi người là thế hệ thừa hưởng, hãy viết nên một huyền thoại, huyền thoại về một cung đường, cung đường của người Việt là khát vọng của "Người Đèo Cả".

BÀI THỨ 2:

Ca khúc "Khát vọng Cửu Long Giang", một bài hát mang tính thời sự, một sáng tác được ra đời vào thời điểm đàm phán hợp đồng tín dụng với 4 ngân hàng hợp vốn cho vay (là trường hợp duy nhất tại Việt Nam tới thời điểm này), thời điểm quyết định cho sự thành bại của dự án cao tốc Trung Lương - Mỹ Thuận, cho việc hoàn thành lời hứa với hơn 21 triệu người dân Đồng bằng sông Cửu Long.

Đây là dự án mà thời gian trước đi đâu cũng nghe lời than, đi đâu cũng bị chỉ trích khi phải chờ đợi, mặc dù đã được Đảng, Quốc hội và Nhà nước rất quan tâm chỉ đạo thực hiện nhưng xoay qua xoay lại vẫn bế tắc, đắp chiếu hơn 10 năm qua và gần như ai cũng nghĩ dự án sẽ bị hủy bỏ, đến mức ông Nguyễn Văn Giàu - Chủ nhiệm Ủy ban Đối ngoại của Quốc hội Việt Nam phải thốt lên rằng:

"Ví dầu cao tốc miền Tây

Xây đi, xây lại, xây hoài không xong"

Nhưng với "Khát vọng, Dấn thân và Chia sẻ", bằng những kinh nghiệm thực tiễn Tập đoàn Đèo Cả đã thực hiện nhiều giải pháp quản trị, điều hành thông qua đấu tranh, thuyết phục giải quyết các xung đột để viết tiếp giấc mơ về một cung đường cao tốc đi về miền Tây, về khát vọng Cửu Long Giang. Quyết tâm đưa dự án về đích đúng hẹn khi xác lập đồng hồ đếm ngược cho nhân dân giám sát để thông tuyến dự án 2020, hoàn thành 2021 nhằm tạo ra áp lực cho chính mình và các bên tham gia xác định không còn đường lùi. Tất cả nguồn lực tập trung cho dự án, từ lãnh đạo đến công nhân viên toàn tâm, toàn lực, vượt qua mọi khó khăn, bất chấp đại

dịch COVID-19, thiên tai tàn phá để hoàn thành dự án. Bài hát giúp mọi người cùng vững tâm, công trường vẫn thi công ba ca liên tục, ngày đêm rộn tiếng ca trong nhịp điệu lao động hăng say. Chủ tịch Hồ Minh Hoàng đã tiếp nối sự ví von có phần mỉa mai của ông Nguyễn Văn Giàu để phóng tác ca từ cho ca khúc "Khát vọng Cửu Long Giang" nhằm bù đắp, chuyên chở bao niềm hy vọng mới cho một vùng quê hương ở dải đất chín rồng.

"Thương quê hương tiếng gọi lên đường

Thương câu thề nặng nợ nước non

Mừng xuân năm nay bao buồn vui đón ở công trường

Mẹ hiền yêu ơi khi con về mùa lúa trổ đầy bông..."

...

Vì mùa lúa chở về phương xa

Vì khoang tôm cá về muôn nhà

Vườn cây trái ngọt bao ân tình thắm thiết đậm đà..."

Từng ca từ của "Người Đèo Cả" không chỉ là sự hứa hẹn, mà đó là lời khẳng định với từng người mẹ, từng gia đình thông qua nhắn nhủ: "Chúng con sẽ trở về khi non nước thỏa mong cầu. Để miền Tây đất mẹ bao cung đường đẹp giàu quê hương. Vì miền Tây đất mẹ, con xin dành trọn lời yêu thương...".

BÀI THỨ 3:

Khác với hai ca khúc đã đề cập trên, bài hát "Khát vọng Cao Bằng" được sáng tác vào tháng 10 năm 2018 để nói về một tuyến đường cao tốc nối đến vùng phên dậu của Tổ quốc, một cung đường dẫn đến cái nôi của Cách mạng Việt Nam, quê hương thứ hai của Bác Hồ kính yêu.

Cao tốc Đồng Đăng - Trà Lĩnh là một dự án vô cùng khó khăn về điều kiện địa hình, lưu lượng, doanh thu... một thách thức, khó khăn bậc nhất mà Tập đoàn Đèo Cả chưa từng gặp phải. Trong thực trạng đó, cần có một điểm tựa, đòn bẩy tinh thần để thực hiện lời nguyện hứa với Bác Hồ, với sự chờ đợi của hơn 95% người dân đồng bào các dân tộc ở tỉnh Cao Bằng. Trong lâng lâng cảm xúc của mình, Chủ tịch Hồ Minh Hoàng đã cùng với Nhạc sĩ Lê Bảo Long tìm hiểu về lịch sử, văn hóa, tình cảm của người dân và mảnh đất Cao Bằng để soạn lời ca, giai điệu và đặt ra các quyết tâm "Phải làm bằng được dự án".

Ca khúc này khi được phát thanh đã được toàn thể người dân tỉnh Cao Bằng đón nhận, và Bí thư Tỉnh ủy Cao Bằng - Lại Xuân Môn cũng cảm thán và tự nhận phần đặt tên cho ca khúc: "Cao Bằng khát vọng vươn xa". Từ đó trong mỗi cuộc họp ông luôn nhấn mạnh đanh thép: "Chỉ bàn tiến không bàn lùi, đặc biệt không bàn ngang" để Cao Bằng chí ít cũng phải cao bằng người, Cao Bằng phải vươn tới một khát vọng "Cao Bằng vượt mức cao không ai bằng" như lời của vị cha già kính yêu của dân tộc Hồ Chí Minh đã nói vào mùa xuân năm 1961.

Ca khúc "Cao Bằng khát vọng vươn xa" được sinh ra và kể từ đó, đi đâu cũng nghe vẳng vẳng bên tai, mọi người đều nở nụ cười và đồng thanh hát: "Cao Bằng vượt mức cao không ai bằng".

Âm nhạc không chỉ là công cụ, chất truyền dẫn những thông điệp mà ở đó là nguồn năng lượng mạnh mẽ, giàu xúc cảm mà Chủ tịch Hồ Minh Hoàng muốn mang đến và chia sẻ với mọi người. Dù đã làm, đang làm và chưa làm nhưng chúng ta hãy hát, hát để đồng tâm hiệp lực, hát để hun đúc thêm khát vọng, hát để vì "Vì một dấu chân Việt Nam. Vì một dấu chân Việt Nam. Vì một dấu chân Việt Nam..."

BÀI THỨ 4:

Năm 2020 là một năm mà đất nước chúng ta đã trải qua nhiều khó khăn và biến cố khi dịch bệnh và thiên tai liên tục tàn phá. Trước tình hình chung của đất nước, với suy nghĩ, cách làm khác biệt và cách biệt, Chủ tịch Hồ Minh Hoàng đã sáng tác ra một ca khúc để truyền tải những thông điệp của mình đến toàn thể cán bộ công nhiên viên để động viên cũng như thổi bùng ngọn lửa cùng nhau vượt qua mọi khó khăn, thậm chí phải hoàn thành vượt chỉ tiêu như hoàn thành hầm Hải Vân 2, thông tuyến cao tốc Trung Lương - Mỹ Thuận. Ló "khôn" trong "khó", tên bài hát cũng rất đặc biệt, gây sự tò mò thú vị: "Khát vọng - Dấn thân - Chia sẻ".

Ca khúc nói về việc sắp xếp lại ba lực lượng sản xuất chính tại Tập đoàn Đèo Cả được phân công triển khai "Chiến lược tăng trưởng tập trung" hoạch định các kế hoạch dài hạn, trung hạn, ngắn hạn để tổ chức thực hiện với tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi của "Người Đèo Cả". Chủ tịch HĐQT Tập đoàn Đèo Cả phân công, ví von tượng hình công việc này như nhiệm vụ Bắn chim - Câu cá - Đi cày. Một hệ tư tưởng và thông điệp vô cùng lớn lao, sâu sắc nhưng lại được chia sẻ hết sức bình dị và gần gũi. Ca khúc thể hiện sự nâng tầm khác biệt của Đèo Cả. Trước khi xây dựng chiến lược, phải xây dựng nền văn hóa.

5. TẠO ĐỘNG LỰC

Sử dụng âm nhạc là một công cụ truyền tải lan tỏa mạnh mẽ, nhằm xác định chiến lược đưa ra phải được tất cả cán bộ nhân viên thấu hiểu để khi thực thi phải hiệu quả. Việc này được kiểm chứng như sau: Ngay đến cả những cán bộ cấp dưỡng như chị Hoàng Thu Thủy tại dự án hầm Hải Vân, khi bất ngờ được hỏi và yêu cầu diễn giải nội dung, ý nghĩa của bài hát. Chị đã trình bày một cách mạch lạc và hưng phấn đầy cảm phúc. Đặc biệt hơn nữa, chị còn viết tặng riêng Chủ tịch Hồ Minh Hoàng một bài thơ đầy tình cảm. Xin được trích dẫn ở đây để mọi người cảm nhận được sự chân thành

CÁNH CHIM ĐẦU ĐÀN ĐÈO CẢ (***)

Phía bên kia lưng chừng dốc cuộc đời

Chợt nhận ra cuộc đời ưu ái lắm

Được cống hiến là nhân viên một tập đoàn lớn mạnh

"Đèo Cả Tự Hào Khát Vọng Vươn Xa"

Chiến lược đưa ra đầy chông gai thử thách

Tạo sự khác biệt, thuyết tam định, chuyện ba người...

Người săn chim, câu cá rồi cày cuốc

Xây dựng những công trình vĩ đại bao la

Cánh chim đầu đàn miệt mài không mỏi

Nghị lực phi thường thấu những nỗi bất an

Huyền thoại ghi tên dấu ấn những con đường

Hầm xuyên núi giấc mơ thật táo bạo!

Tổ quốc ngưỡng mộ anh ghi tên vào sổ sách

Đồng bào cảm ơn anh, tạc dạ tấm lòng vàng

Cảm phục anh! Lòng tự hào sâu sắc

Vi diệu giữa đời người, Hoa Bất Tử tặng riêng anh...

Vâng! Đèo Cả chúng tôi là một tập thể đầy ắp những trái tim và tiếng cười, giọng hát để xua tan những mệt mỏi, khô cứng và bụi bặm chốn công trường, gian nan từng chiến tuyến:

"Hát vang lời ca, nguyện đồng lòng ta cùng bước qua!

Hát vang lời ca, Người Đèo Cả, vững vàng tiến xa!

Hát vang lời ca, gọi một mùa xuân hồng thiết tha!

Hát vang lời ca, Người Đèo Cả ... danh ... rạng núi sông"

Ca khúc vang lên "Người Đèo Cả", chúng tôi đã cùng nhau bước qua và vững vàng tiến xa. Mọi khó khăn chỉ là thử thách, khó khăn là cơ hội, chúng tôi vẫn đón một mùa xuân hồng đầy rạng rỡ. Như Chủ tịch Hồ Minh Hoàng đã nhấn mạnh ở cuối bài. "Người Đèo Cả" không chỉ thành công mà phải thành danh, danh rạng núi sông...

BÀI THỨ 5:

Ca khúc "Vượt bão Corona" chính thức ra đời vào ngày 08/04/2020 giữa lúc đại dịch COVID-19 đang hoành hành. Trong bối cảnh phải chứng kiến và ghi nhận được những mất mát to lớn của nhân loại cũng như đồng bào Việt bởi cơn "địa chấn" mang tên virus Corona. Chủ tịch HĐQT Hồ Minh Hoàng đã có cuộc họp trực tuyến với lãnh đạo Tập đoàn ở các đầu cầu nhằm hưởng ứng chỉ đạo của Thủ tướng Chính phủ trong công tác phòng

chống dịch, đồng thời bàn về các giải pháp cấp bách, phù hợp để khắc chế ở mức thấp nhất những tác động mà dịch COVID-19 có thể làm ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh, hoạt động đầu tư và thi công công trình của doanh nghiệp trong "tâm bão Corona". Tinh thần mà Chủ tịch Tập đoàn Đèo Cả truyền đi trong lúc đó là hưởng ứng và chấp hành tuyệt đối những chỉ đạo của Đảng và Nhà nước trong công tác phòng chống dịch, chọn giải pháp thích hợp, khoa học, tự tin và kiên cường vượt qua đại dịch.

Với tinh thần chung sức, chia sẻ trước nỗi đau và thiệt hại chung của nhân dân toàn cầu. Đồng thời cũng là để tiếp thêm nghị lực, ra lời hiệu triệu đến toàn thể cán bộ công nhân viên Tập đoàn Đèo Cả cùng vượt lên gian khó. Chủ tịch HĐQT Hồ Minh Hoàng đã chọn cách tiếp cận vấn đề và phương tiện truyền tải thông điệp qua hình thức ca khúc có giai điệu, tiết tấu nhanh, cháy bỏng làm chất liệu truyền dẫn.

Loài người điêu đứng khắp thế gian rồi

Dịch bệnh lây lan khắp mọi nơi

Nhìn kìa thế giới đứng yên rồi

Hiệu triệu con tim nước Việt ơi!!!

Chúng ta sẽ cùng chiến đấu vì chẳng có gì là khó khăn dưới sức mạnh đoàn kết như tiếng gọi thiêng liêng hai chữ "đồng bào". Chủ tịch HĐQT Hồ Minh Hoàng đã trao đổi với Nhạc sĩ Lê Bảo Long - Phó Chủ tịch Công đoàn Tập đoàn Đèo Cả để cùng hoàn thành và lan tỏa ca khúc kịp thời đến với mọi người trong tinh thần và ý nghĩa đó. Và ca khúc này đã nhanh chóng được đông đảo công chúng hoan nghênh, nồng nhiệt đón nhận.

Tưởng chừng như một năm đầy biến cố sẽ khép lại, cả nước đang mơ về một năm mới bình an và may mắn hơn. Trong không khí mừng xuân, mừng đại hội Đảng lần thứ XIII thành công, nhưng đại dịch lại bất ngờ bùng phát trở lại. Số lượng ca nhiễm trong một ngày còn lớn hơn cả đợt trước. Nhiệm vụ giờ đã nặng nề hơn và càng phải quyết tâm cố gắng hơn. Chủ tịch Hồ Minh Hoàng đã cùng với hai lãnh đạo của hai tập đoàn đối tác chiến lược là ông Nguyễn Đình Trung, Chủ tịch Tập đoàn Hưng Thịnh và ông Nguyễn Hoàng Anh, Chủ tịch Tập đoàn Nam Miền Trung hát vang ca khúc "Vượt bão Corona".

Ngoài việc là đối tác, họ còn là những người bạn trong đời thường của nhau. Họ đã ở bên nhau đứng đầu ngọn gió, lại đồng thanh hát lên một lần nữa ca khúc "Vượt bão Corona" cho toàn thể cán bộ công nhân viên của ba Tập đoàn, nhằm tiếp thêm nghị lực cho sự bình tâm, vững chí. Chúng tôi muốn gửi tới người dân cả nước qua lời ca tiếng hát của mình một sự tha thiết chia sẻ. Cùng gọi nhau trong tiếng thiêng liêng "đồng bào" với hy vọng cùng vượt qua cơn bão Corona này một cách kỳ diệu! Chúng ta dẫu phải cách ly để tránh lây lan dịch bệnh, nhưng chúng ta không bao giờ cách lòng. Cùng nhau nhìn về tương lai khi "Đại dịch đi qua, chúng ta ngẩng cao đầu".

(*) Tên tập Ký sự Hành trình Đèo Cả của Nhà văn, Nhà báo Nguyễn Thành Phong; Nhà xuất bản Giao thông vận tải, 2019;

(**) Nhạc sĩ Lê Bảo Long, Phó Chủ tịch Công đoàn Tập đoàn Đèo Cả

(***) Bài thơ do Hoàng Thu Thủy, nhân viên hầm đường bộ Hải Vân viết tặng Chủ tịch HĐQT Hồ Minh Hoàng

6.

GIAO TIẾP, ỨNG XỬ

10 QUY TẮC GIAO TIẾP

» **Ân cần:** Trong giao tiếp tránh thái độ thờ ơ, lạnh nhạt, cau có. Luôn thể hiện sự ân cần, quan tâm và tôn trọng đối tượng giao tiếp.

» **Chỉn chu:** Tác phong văn minh, đúng mực; Trang phục gọn gàng, lịch sự phù hợp với ngữ cảnh giao tiếp.

» **Chuyên tâm:** Tập trung lắng nghe người đối diện, thể hiện với hướng mắt nhìn thẳng, xúc cảm,... Cần tránh làm các việc vụn vặt trong lúc giao tiếp.

» **Đĩnh đạc:** Không trả lời thủng thẳng, hỏi câu nào trả lời câu đó, cách nói thiếu chủ ngữ, cộc lốc, nhát gừng.

» **Đồng cảm:** Cần thể hiện cảm xúc đúng lúc, đúng chỗ, mắt luôn hướng về người đối thoại bày tỏ sự quan tâm, đồng cảm.

» **Ôn hòa:** Tránh vung tay tùy tiện, đặc biệt là chỉ ngón tay vào

người đối diện theo "nhịp điệu" lời nói "đanh thép" của mình. Cần có thái độ ôn hòa.

» **Rõ ràng:** Không nói quá to, kiểu nói oang oang hoặc nói quá nhiều. Tránh nói lạc đề và nói quá nhỏ, kiểu lí nhí khiến người nghe phải căng tai mới nghe rõ.

» **Nhiệt tình:** Thể hiện sự sẵn sàng phối hợp giúp đỡ người khác khi cần thiết. Đừng tỏ ra khó khăn, ích kỷ.

» **Nhất quán:** Phải khắc phục sự phát ngôn bất nhất, thay đổi tùy tiện, chối phăng lời đã nói ra hoặc dễ dàng hứa nhưng không làm theo lời hứa. Đó là loại người ai cũng muốn tránh xa.

» **Khiêm nhường:** Tránh tranh luận không cần thiết, hoặc thích bộc lộ sự hiểu biết, sự khôn ngoan của mình hơn người, thích dồn đối tượng giao tiếp vào thế bí để dành phần thắng về mình.

6.

GIAO TIẾP, ỨNG XỬ

10 ĐIỀU GIAO TIẾP NƠI CÔNG SỞ

» *Mỉm cười, chú ý đến những người xung quanh*

» *Thấy được ưu điểm của người khác*

» *Luyện thói quen lắng nghe một cách tích cực*

» *Tạo môi trường làm việc giúp gắn kết tình cảm giữa mọi người*

» *Giúp hòa giải mâu thuẫn*

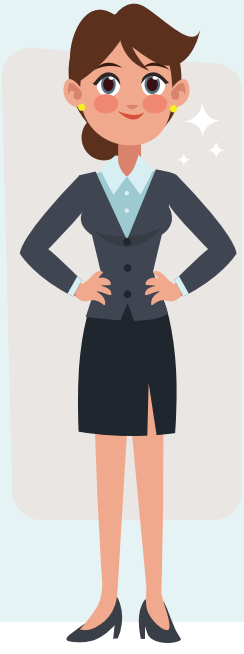
» *Cân nhắc lời nói của mình*

» *Thể hiện đúng cách sự hài hước*

» *Nhìn sự việc từ quan điểm của người khác*

» *Đừng phàn nàn*

» *Biến những điều phức tạp thành đơn giản*



2 KỸ NĂNG THIẾT YẾU TRONG GIAO TIẾP

» **Lắng nghe:** Nghe, hiểu, giải thích, đánh giá, phản hồi: Nghe bằng tai, bằng mắt (quan sát), bằng tim (cảm xúc) để hiểu rõ nội dung, ý nghĩa thông điệp của người nói.

» **Nói, đặt câu hỏi:** Câu hỏi đóng, mở, giới hạn, thăm dò, định hướng:

- *Câu hỏi đóng: Nhằm xác định/ xác nhận lại vấn đề (có hay không) với người giao tiếp.*
- *Câu hỏi mở: Nhằm khai thác nhiều thông tin từ người giao tiếp, thường câu hỏi mở bắt đầu bằng cái gì, thế nào, tại sao,...*
- *Câu hỏi giới hạn: Nhằm giới hạn người giao tiếp chỉ trả lời trong phạm vi câu hỏi.*
- *Câu hỏi dẫn dắt: Nhằm định hướng người giao tiếp trả lời vào trọng tâm câu hỏi.*
- *Câu hỏi thăm dò: Nhằm thăm dò người giao tiếp tính chính xác của vấn đề và những góc khuất nội dung khác.*

6.

GIAO TIẾP, ỨNG XỬ

3 YẾU TỐ QUAN TRỌNG KHI GIAO TIẾP

1 Từ ngữ

2 Giọng nói, ngữ điệu

3 Ngôn ngữ hình thể

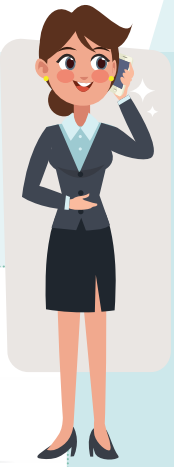
SỬ DỤNG THƯỜNG XUYÊN CÔNG THỨC "4 XIN" TRONG GIAO TIẾP

» *Xin chào*
(khi gặp, khi chia tay)

» *Xin phép, xin vui lòng*
(lời đề nghị, yêu cầu lịch sự, tế nhị)

» *Xin cảm ơn*
(câu cửa miệng khi ai đó đã hỗ trợ, giúp đỡ, phục vụ,...)

» *Xin lỗi*
(khi mình có lỗi, hoặc ngỏ lời xin lỗi trước để thực hiện một vấn đề nào đó,...)



8 KỸ NĂNG SỬ DỤNG ĐIỆN THOẠI

1. Xưng danh khi gọi
2. Kiểm soát âm lượng
3. Không trả lời điện thoại khi đang họp
4. Không để điện thoại trên bàn khi đang họp
5. Để chế độ im lặng khi đang họp
6. Chọn nhạc chuông thông thường
7. Không nên tắt máy ngang khi chưa kết thúc điện đàm (ngoại trừ những cuộc điện thoại quảng cáo bị nghe thụ động)
8. Không dài dòng khi gửi thư thoại

KỸ NĂNG TIẾP KHÁCH

Chuẩn bị trước cuộc hẹn

» *Trang phục lịch sự, phù hợp*

» *Đối với nữ trang điểm nhẹ nhàng, phù hợp*

» *Phòng chờ phải vệ sinh, ngăn nắp, thoáng mát*

» *Nước giải khát và ly chén sạch sẽ*

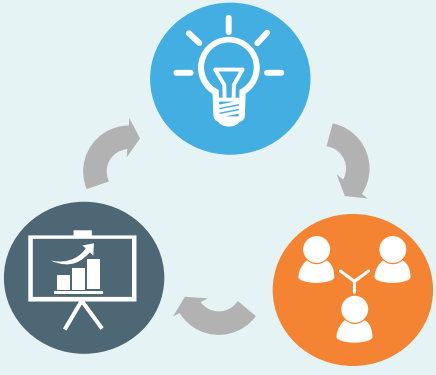
» *Dặn dò những người có liên quan nếu tiếp khách quan trọng để bảo đảm không sơ sót*

» *Máy chiếu hoạt động tốt*

» *Bảng sạch sẽ, bút viết còn mực,...*

» *Chuẩn bị nội dung, tài liệu, và quà (nếu có) tặng khách hàng*

» *Xây dựng quy trình tiếp khách*



Trong lúc tiếp khách

Chào hỏi khách hàng

» *Chào hỏi đúng tạo ấn tượng ban đầu và dài lâu cho khách hàng*

» *Cung cách chào hỏi cần: Lễ độ, thân thiện, chuyên nghiệp, xin tên khách hàng, cố gắng nhớ tên, xin lỗi nếu bạn trễ hẹn với khách hàng*

Sử dụng các kỹ năng truyền thông

» *Kỹ năng đặt câu hỏi*

» *Kỹ năng lắng nghe*

» *Kỹ năng theo dõi*

» *Kỹ năng phản ánh*

Kết thúc cuộc gặp

» *Tiễn khách (tùy tầm quan trọng mà áp dụng cách tiễn khách)*

» *Ghi lại đầy đủ cuộc gặp*

» *Chuyển thông tin đến người, bộ phận liên quan để xử lý*

» *Theo dõi sự xử lý để sau này trả lời cho khách hàng*

*** Các lưu ý cụ thể**

- *Luôn tìm cách trấn an và thể hiện sự cảm thông với khách hàng*
- *Nỗ lực giải quyết vấn đề*
- *Tránh tranh luận với khách*
- *Tránh bào chữa*
- *Không phí thời gian để xoa dịu*
- *Có kỹ năng xử lý khi khách hàng giận dữ, than phiền, quấy rầy*
- *Tạo thói quen vừa trao đổi vừa ghi lại nội dung cuộc trao đổi*
- *Ngăn ngừa và giảm thiểu nhiễu*
- *Chuẩn bị biện pháp kết thúc cuộc nói chuyện kéo dài không cần thiết*

KỸ NĂNG HỘI HỌP

Chuẩn bị cuộc họp

» *Xác định rõ những mục tiêu và kết quả mong đợi, cần biết chính xác mình đang cố gắng đạt được điều gì thông qua cuộc họp.*

» *Xác định xem liệu những hoạt động khác có thể sẽ phù hợp không, hay nhất thiết phải tổ chức các cuộc họp.*

» *Xác định các chủ đề trọng tâm và hình thức thảo luận tốt nhất của mỗi cá nhân, cần hiểu rõ mình muốn đạt được điều gì thông qua những thảo luận này.*

» *Ước lượng thời gian cho cuộc họp. Những người tham gia cần biết thời lượng cuộc họp để lên kế hoạch công việc cho phù hợp.*

Lên lịch trình cuộc họp

» *Tuyên bố thời điểm bắt đầu và thời điểm kết thúc.*

» *Xác định địa điểm tổ chức cuộc họp.*

» *Lên danh sách những người tham dự và khách mời (thống kê vai trò của những người tham gia cuộc họp và những điều bạn mong đợi ở họ).*

» *Chuẩn bị cho những cuộc thảo luận được diễn ra một cách có tổ chức, phù hợp với mục tiêu, chủ đề và định hướng chung của cuộc họp.*

» *Gửi trước lịch trình cho những người tham dự để họ có thời gian lên kế hoạch và chuẩn bị cho cuộc họp.*

Ghi chép nội dung cuộc họp

- Những ai đã có mặt.
- Những vấn đề nào cần được thảo luận.
- Những quyết định chủ chốt nào cần hướng tới.
- Các bước tiếp theo (hành động cụ thể):
  - » *Những ai phải hoàn thành nhiệm vụ đặt ra - lên danh sách các tập thể và các thành viên bên ngoài.*
  - » *Ngày bắt đầu và ngày kết thúc nhiệm vụ.*
  - » *Những việc họ cần hoàn thành chính xác là gì.*

Tiến hành cuộc họp

- » *Truyền đạt mục tiêu và kết quả mong muốn tới tất cả những người tham dự cuộc họp.*
- » *Làm rõ những cách thức tham gia và giao tiếp trong cuộc họp mà bạn mong muốn.*
- » *Đặt ra những nguyên tắc cơ bản (Tiêu chuẩn).*
- » *Khi nào cuộc họp dừng lại và kết thúc.*
- » *Các thành viên sẽ được nghe bàn thảo như thế nào.*
- » *Các mâu thuẫn, xung đột sẽ được giải quyết như thế nào.*
- » *Mong đợi những gì ở mỗi thành viên.*

» *Những chủ đề chỉ được lưu hành nội bộ.*

» *Dành thời gian để trò chuyện và nghe mọi người nói, đồng thời chia sẻ với họ những câu chuyện đó.*

» *Làm rõ và diễn giải cẩn thận những ý kiến then chốt.*

» *Đề nghị mọi người đưa ra quan điểm của mình, bảo vệ những ý tưởng mới.*

» *Sử dụng những "kỹ năng kích thích não bộ (Brain storming)".*

» *Đưa ra những câu hỏi mở nhằm khuyến khích sự đóng góp ý kiến của mọi người.*

» *Hướng sự tập trung vào ý tưởng, quan điểm, chứ không phải vào những con người.*

» *Ấn định những bước tiếp theo trong thời gian diễn ra cuộc họp và đảm bảo rằng những hành động này đều được phân công một cách cụ thể.*

» *Bám sát chủ đề của cuộc họp đã đề ra trong lịch trình. Đừng quá lệch hướng khỏi những chủ đề đã định hay làm cho nó trở nên rối rắm. Lịch trình cuộc họp xứng đáng để được thực hiện một cách nghiêm túc... nhưng đừng dập tắt sự sáng tạo.*

KỸ NĂNG BẮT TAY

» Bước 1: Ai là người chủ động

Trong khi gặp gỡ, nói chung, người có tuổi hoặc có địa vị xã hội cao hơn thường là người chủ động chìa tay ra bắt, ví dụ như giám đốc bắt tay các trưởng phòng, nhân viên. Trong trường hợp đại diện hai bên đối tác đều ngang hàng, bên chủ nhà cũng sẽ là bên chủ động bắt tay trước.

» Bước 2: Hãy đứng khi bắt tay

Đứng khi bắt tay gần như là một yêu cầu bắt buộc. Khi bạn đang ngồi mà có một người khác chìa tay ra bắt, hãy đứng lên và nắm lấy tay họ, thay vì tiếp tục ngồi và để đối tác phải cúi người xuống. Tất nhiên, trừ trường hợp hạn chế về thể chất như bạn đang ốm nặng, không thể đứng lên được, hoặc không thể di chuyển được, còn thì tư thế bắt tay đúng nhất là tư thế đứng thẳng.

» Bước 3: Giao tiếp cơ thể

Khi bắt tay, cần có một sự tiếp xúc giữa phần khum của lòng bàn tay và mặt trong của các ngón tay với đối tác. Sau khi nắm tay và lắc vài lần, ánh mắt của bạn và của đối tác phải gặp nhau và duy trì sự kết nối trực tiếp.

» Bước 4: Đúng thời điểm

Hãy bắt tay ngay sau khi đã tự giới thiệu. Đừng giữ tay đối tác quá lâu. Thông thường, người ta sẽ nắm tay và lắc trong khoảng 3 - 4 nhịp là vừa đủ. Giữ tay đối tác, nhất là đối tác nữ quá lâu thì quả là bất lịch sự. Ngay khi gặp gỡ lần đầu tiên, cách bắt tay của bạn chính là một phương thức mạnh mẽ để giới thiệu về con người bạn và gây ấn tượng với đối tác. Chính vì vậy, hãy sử dụng kỹ năng giao tiếp này thật hiệu quả, để đối tác thấy trước mặt mình là một con người bản lĩnh, tự tin, chân thành và có thể tin tưởng được.

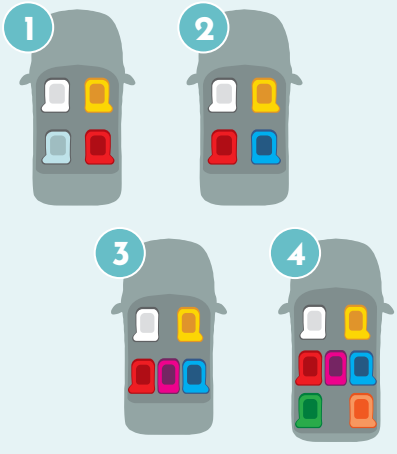
6. KỸ NĂNG ĐI XE Ô TÔ

Quy tắc chọn chỗ ngồi khi đi cùng cấp trên đơn giản chú trọng đến 2 điểm ưu tiên:

- Ưu tiên vị trí ngồi thoải mái hơn, an toàn hơn cho sếp
- Ưu tiên tạo nên các cuộc giao tiếp thuận tiện cho sếp

Hướng dẫn cách ngồi trong các trường hợp sau:

- Sếp
- Khách/Đối tác
- Lái xe
- Vệ sỹ/Thư ký
- Phiên dịch
- Số 3
- Số 4



1. Sếp đi xe thông thường

2. Sếp đi xe cùng khách

3. Sếp đi xe 5 chỗ cùng khách và cần phiên dịch

4. Sếp đi xe 7 chỗ cùng khách và cần phiên dịch

Trường hợp sếp chọn cách ngồi khác như các trường hợp sau:

01. SẾP CHỌN "ÔM VÔ-LĂNG"

Lúc này bạn nên ngồi cạnh sếp để trò chuyện thuận tiện, tuyệt đối không ngồi ghế sau nếu không muốn bị nhầm tưởng thành "ông chủ".

02. SẾP CHỌN VỊ TRÍ CẠNH TÀI XẾ

Bạn nên ngồi ngay sau tài xế để có thể dễ dàng trò chuyện, trao đổi công việc và cũng tránh bị người ngoài lầm tưởng bạn là sếp.

03. SẾP CHỌN NGỒI SAU BÊN PHỤ

Bạn có thể chọn ngồi trước cạnh tài xế để sếp có không gian riêng. Nhưng trong trường hợp bạn là trợ lý hoặc thư ký thì cứ ngồi phía sau lưng tài xế, như vậy trao đổi công việc sẽ thuận tiện hơn.

04. SẾP CHỌN NGỒI SAU LƯNG TÀI XẾ

Lúc này bạn nên ngồi tại ghế phụ phía trước, dù rằng cuộc nói chuyện sẽ không mấy suôn sẻ nhưng sẽ tránh được việc bạn ngồi sau và bị nhầm lẫn vai trò với cấp trên.

05. SẾP YÊU CẦU BẠN LÁI XE

Lúc này mặc định bạn sẽ không cần lo lắng về việc chọn chỗ ngồi nữa, trừ khi bạn không biết lái xe hoặc không có bằng lái.

KỸ NĂNG CHÀO HỎI, GIỚI THIỆU

» *Nguyên tắc người nhỏ tuổi/người vị trí thấp chào người lớn tuổi hơn/người cấp trên trước. Người ra về trước chào người ở lại (không phân biệt tuổi tác, địa vị).*

» *Giới thiệu người cao tuổi/cấp trên trước theo tuổi tác/chức vụ thấp dần. Người quan trọng nhất giới thiệu trước nhất.*

KỸ NĂNG VIẾT EMAIL

Nguyên tắc cơ bản khi viết email cần tuân thủ như sau:

» *Tiêu đề email*

» *Địa chỉ email*

» *Gửi cho ai thì chào người đó (sử dụng đại từ nhân xưng: ông, bà, bác, chú, anh, chị,...)*

» *Lựa chọn các chế độ gửi mail như sau: gửi mail trực tiếp "Đến" cho nhóm người tham gia chỉnh sửa, lấy ý kiến; "CC" cho nhóm người chỉ đọc để biết, nắm nội dung; "BCC" cho các đối tượng dự kiến cho biết và không có ý định cho biết nội dung email đã trao đổi cụ thể với ai.*

» *Nội dung email (mở đầu, chi tiết, kết luận).*

» *Cách trình bày email: giữa các phần nội dung khác nhau nên để khoảng trống, sử dụng từ ngữ phổ thông dễ hiểu, hạn chế viết tắt, viết sai chính tả,...*

» *Chữ ký cuối: họ tên, chức vụ, thông tin cá nhân.*

» *Trong trường hợp cần thiết để tránh sai sót nên dự thảo email ngoài trang word (nội dung email, thành phần nhận,...) trước khi gửi chính thức.*

7. QUẢN LÝ ĐỘI NHÓM

1. Xây dựng đội nhóm

Khi phát sinh một dự án, hoặc sự thay đổi cần thiết để tạo lập nhóm làm việc cần hợp tác, chia sẻ, bổ trợ lẫn nhau để thực thi nhiệm vụ chung hoặc khi nhận thấy một người không thể đảm đương, hoàn thành nhiệm vụ được. Áp dụng "Thuyết Tam định" nguyên tắc "Quản lý vườn thú", "Cặp đôi không hoàn hảo" và "Chuyện 3 người" để xây dựng đội nhóm làm việc "tương sinh - tương khắc".

"Tương sinh": Cùng nhau đóng góp ý kiến xây dựng, bổ sung cho nhau để đạt hiệu quả cao nhất.

"Tương khắc": Giám sát, phản biện lẫn nhau theo hướng xây dựng tích cực vừa hoàn thiện bản thân, vừa đạt mục tiêu công việc.

– 5 yếu tố đội nhóm thành công:

» *Thống nhất mục tiêu*

» *Thái độ hợp tác tích cực*

» *Tinh thần đồng đội*

» *Lắng nghe và giao tiếp hiệu quả*

» *Hệ thống ổn định*

Ví dụ: Để thực hiện Chiến lược tăng trưởng tập trung của Tập đoàn Đèo Cả, Chủ tịch Tập đoàn xác định 3 mục tiêu: ngắn hạn, trung hạn và dài hạn tương ứng với 3 nhóm thực hiện đi cày, câu cá, bắn chim.

2. Quản lý nhóm và phân bổ nguồn lực

Xác định mục tiêu cụ thể của nhóm, phân chia thành những mục tiêu nhỏ cho từng cá nhân trên cơ sở kế hoạch được các thành viên thông đạt, thống nhất, từ đó phân bổ sử dụng các nguồn lực hợp lý như: nhân

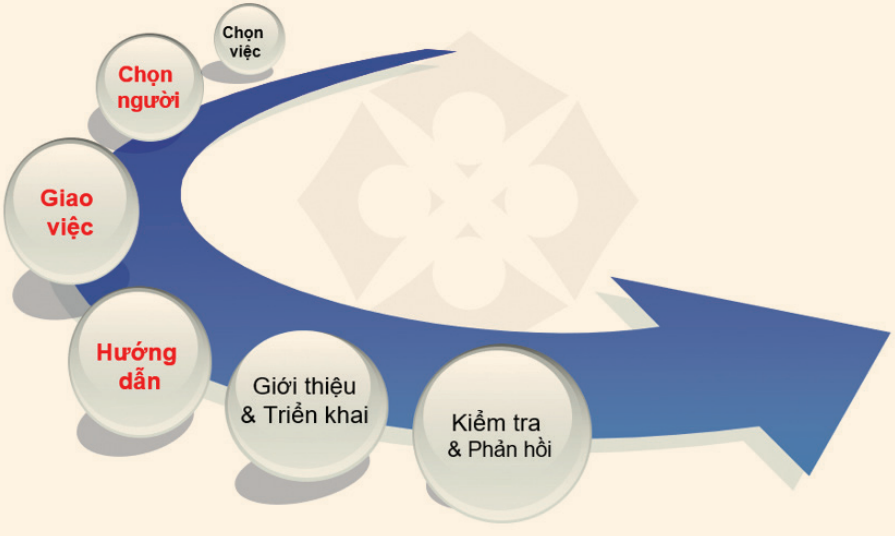
sự, tài chính, công cụ, phương tiện,... để thực hiện công việc chung một cách khoa học, nhịp nhàng theo quy chế, quy định, quy trình của tổ chức.

3. Giao việc và phân quyền

Khi một người, một nhóm không thể đảm đương hết công việc vào một thời gian cụ thể nào đó thì sẽ thực hiện việc: Giao việc và phân quyền để chia sẻ bớt công việc nhằm đạt được hiệu quả công việc. Đối với giao việc thì giao một công việc cụ thể và chỉ một lần, còn đối với phân quyền thì phân một lần nhưng thực hiện nhiều lần.

Người được phân quyền phải đáp ứng tối thiểu 2 tiêu chuẩn: đủ năng lực và độ tin cậy.

– 6 bước giao việc, phân quyền:



4. Kiểm soát và đánh giá

Kiểm soát những mắt xích quan trọng trong quá trình biến mục tiêu thành hiện thực, việc kiểm soát phải liên tục, xuyên suốt nhằm hạn chế những sai sót, tiêu cực để có biện pháp điều chỉnh, khắc chế hạn chế rủi ro. Mặt khác, cũng nhận ra những điểm mạnh, điểm yếu của từng thành viên để phát triển điểm mạnh và hạn chế điểm yếu.

– Đánh giá theo công thức 3Rs:

» *Review: Đối chiếu thực tế với kế hoạch*

» *Record: Thu thập lưu giữ các kết quả để đối chiếu, so sánh*

» *Report: Báo cáo để hiệu chỉnh*

5. Giải quyết mâu thuẫn và động viên

Mâu thuẫn phát sinh là vấn đề rất bình thường trong quá trình phát triển và điều hành của tổ chức, xử lý mâu thuẫn một cách hiệu quả là trách nhiệm tất yếu của người quản lý nói riêng và các thành viên trong tổ chức nói chung.

– Nguyên tắc giải quyết mâu thuẫn:

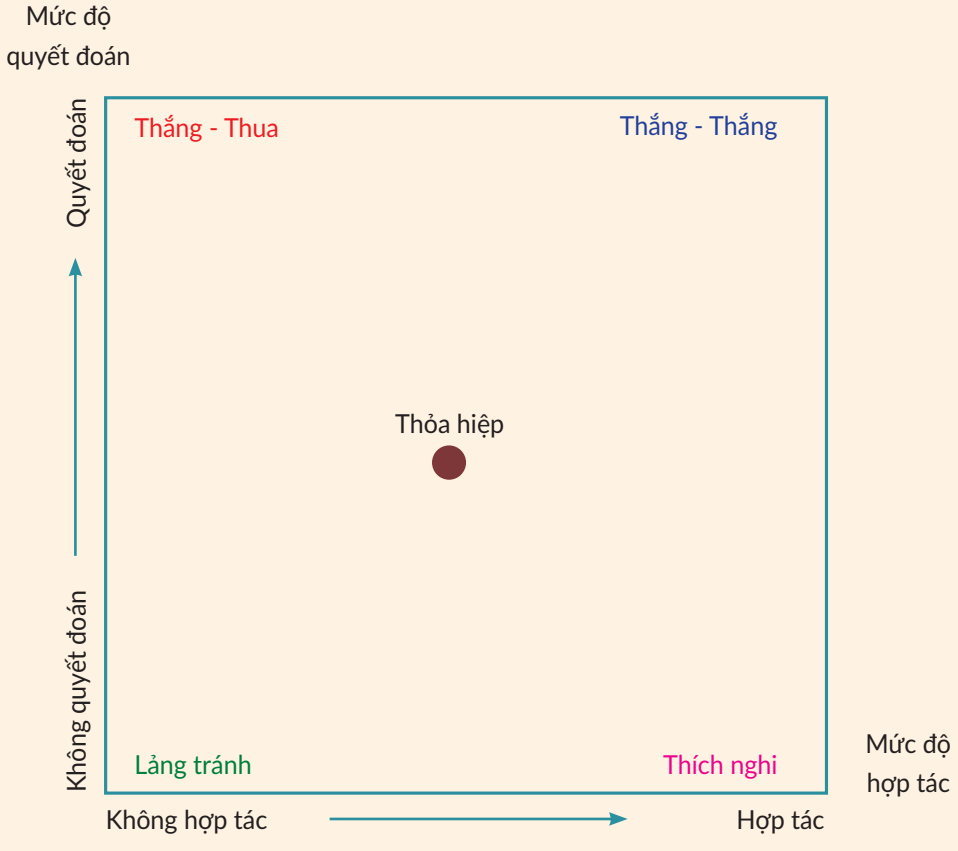
» *Tập trung vào vấn đề, không tập trung vào cảm xúc bản thân.*

» *Vì lợi ích chung và tầm quan trọng của công việc, không tập trung vào lợi ích, quan điểm cá nhân.*

– Phương pháp giải quyết mâu thuẫn:

» *Phụ thuộc vào 2 yếu tố: Sự quyết đoán và sự hợp tác theo mô hình sau đây tùy thuộc vào từng tình huống cụ thể nhằm đạt được hiệu quả như ý chí mong muốn.*

– Bên cạnh đó, phương pháp giải quyết mâu thuẫn bằng cách "động viên" các thành viên cùng hướng về mục tiêu, lợi ích chung của tập thể để giải quyết vấn đề, hoặc lựa chọn phương án tối ưu cho công việc.


Mức độ
quyết đoán
Quyết đoán
Không quyết đoán
Thắng - Thua
Thắng - Thắng
Thỏa hiệp
Lảng tránh
Thích nghi
Mức độ
hợp tác
Không hợp tác
Hợp tác

8. ĐÀM PHÁN

Thực hiện 3 bước cơ bản trong đàm phán: Chuẩn bị - Đàm phán - Kết thúc theo phương châm "Biết người biết ta" trong mọi cuộc đàm phán.

VẬN DỤNG KIẾN THỨC MÔN HỌC HÀNH VI TỔ CHỨC

» *Làm việc nhóm*

» *Phân tích hành vi của đối tác*

» *Nhận diện đối tác*

» *Hiểu*

» *Dự báo*

» *Kiểm soát*

PHƯƠNG PHÁP THỰC HIỆN

» *Xác định mục tiêu và tìm hiểu đối tác trong đàm phán*

» *Bố trí thành phần tham gia đàm phán phù hợp*

» *Lập kế hoạch đàm phán và triển khai các bước phù hợp*

» *Luôn phải thể hiện cho đối tác thấy được sự chân thành trong đàm phán và mong muốn đạt được kết quả cho cả 2 bên*

KỸ THUẬT ĐÁNH GIÁ ĐỐI TÁC

a. Tầm quan trọng của đánh giá đối tác

Tìm hiểu mục tiêu, điểm mạnh, điểm yếu, thành phần đàm phán của đối tác để xác lập chiến thuật, chiến lược đàm phán phù hợp bằng cách hạn chế điểm mạnh của đối phương, tấn công điểm yếu của đối phương.

b. Các yếu tố đánh giá đối tác

» *Thông tin về đối tác: Quá trình công tác, hoàn cảnh gia đình, nhân thân*

» *Xác định tính cách*

» *Sở thích của đối tác*

» *Ảnh hưởng của các mối quan hệ chi phối đến đối tác*

» *Điểm mạnh*

» *Điểm yếu*

» *Nhận diện chiến thuật của đối tác trong đàm phán và đưa ra phương án ứng xử phù hợp*

c. Chiến thuật thường áp dụng trong đàm phán

» *Tiếp xúc, trao đổi với đối tác*

» *Mời đi giao lưu*

» *Tặng quà để đánh giá đối tác*

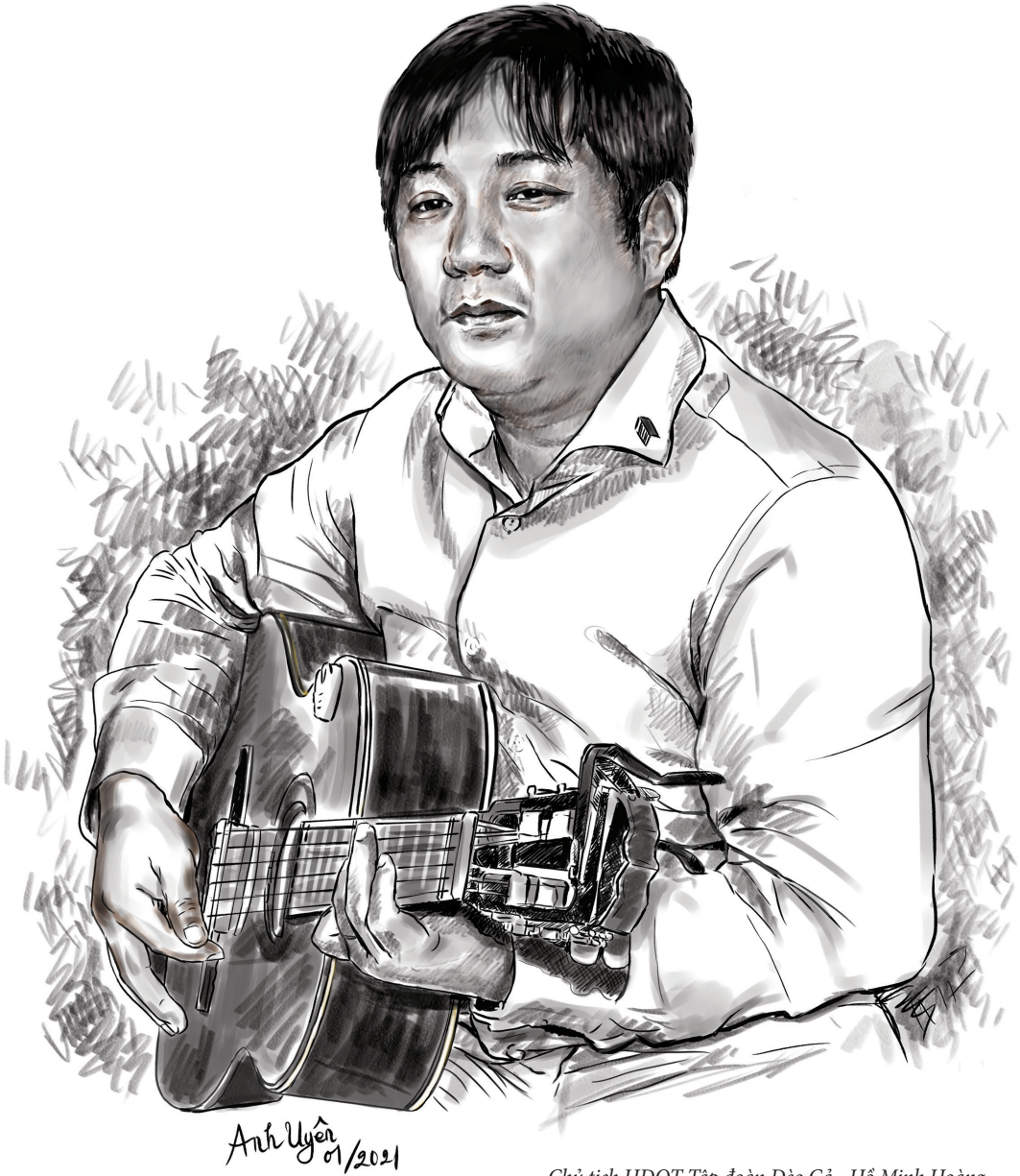
» *Tạo ra xung đột, gây tình huống căng thẳng đo lường phản ứng*

» *Tung tin đồn để dò xét sự đoàn kết của đối tác*

» *Cố tính làm xấu hình ảnh để đánh giá khí chất của đối tác (người tự trọng hay tự ái)*

» *Sử dụng mỹ nhân kế*

» *Một số hình thức khác*



Chủ tịch HĐQT Tập đoàn Đèo Cả - Hồ Minh Hoàng
qua ký họa của Họa sĩ Anh Uyên

PHẦN V
NHỮNG CA KHÚC CỦA TẬP ĐOÀN ĐÈO CẢ

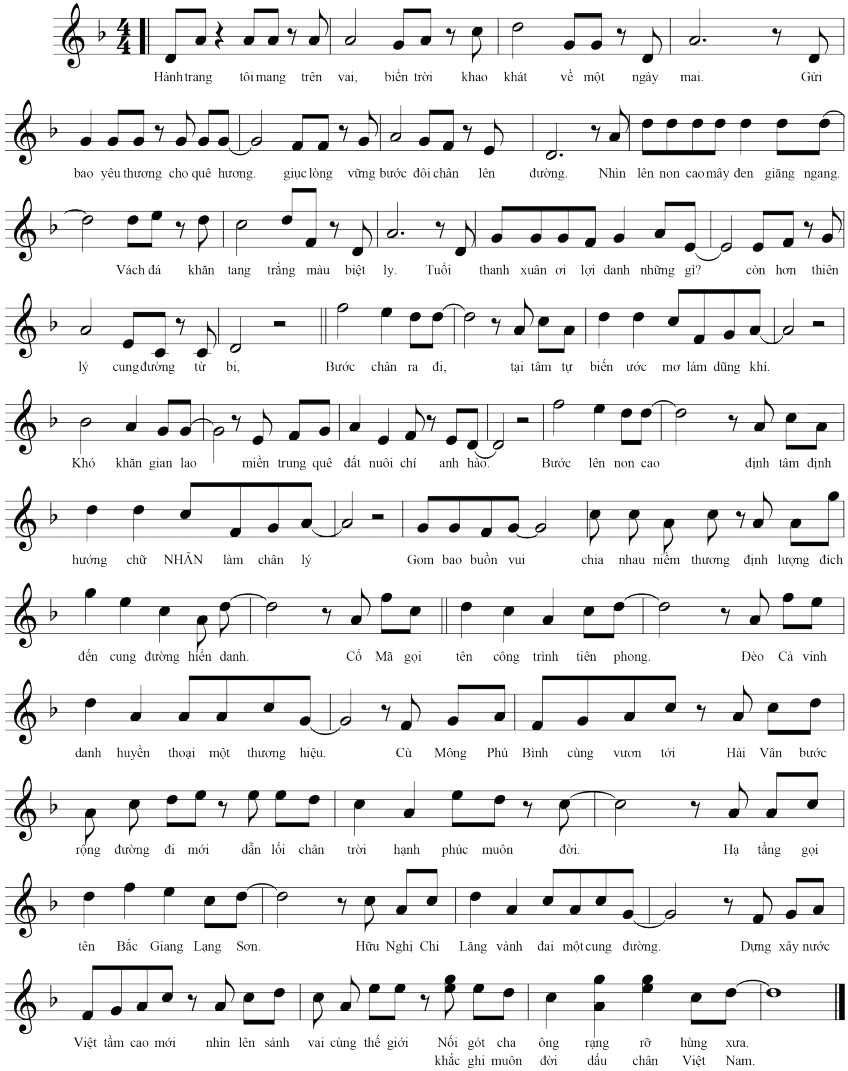
Âm nhạc cũng là chất truyền dẫn quan trọng trong hoạt động tinh thần của "Người Đèo Cả"

Hồ Minh Hoàng, Chủ tịch HĐQT Tập đoàn Đèo Cả

1. Huyền thoại một cung đường
2. Lặng lẽ
3. Khát vọng Cửu Long Giang
4. Cao Bằng khát vọng vươn xa
5. Giá trị thực
6. Phép toán đời thường
7. Vượt bão Corona
8. Khát vọng Việt Nam
9. Khát vọng - Dấn thân - Chia sẻ

Huyền Thoại Một Cung Đường

Lời: Hồ Minh Hoàng
Nhạc: Lê Bảo Long



Trong quá trình triển khai những dự án trên các vùng miền đất nước, chúng tôi đối mặt với bao hoài nghi về tính khả thi của dự án, về năng lực của Nhà đầu tư, sự nghi ngờ của các cấp chính quyền, tổ chức tín dụng và của nhiều thành phần khác về những công việc mà Tập đoàn Đèo Cả đang thực hiện; nhưng bằng ý chí và quyết tâm của mình, Những con người Đèo Cả đã vượt qua muôn vàn khó khăn về nguồn nhân lực, nguồn vốn, về điều kiện thời tiết khắc nghiệt, về niềm tin của các cấp/ngành và các thành phần khác... để đưa các Dự án hầm Đèo Cả, hầm Cổ Mã, hầm Cù Mông, cao tốc Bắc Giang - Lạng Sơn, Hải Vân 2,... về đích vượt tiến độ, đảm bảo an toàn, chất lượng công trình.

Từ ngọn lửa ý chí, nguồn động lực và những cung bậc cảm xúc, Chủ tịch HĐQT Hồ Minh Hoàng đã viết nên lời bài hát "Huyền thoại một cung đường". Tác phẩm là một bức tranh hùng tráng về những người thợ Việt Nam tự hào nối bước cha, ông - Với hành trang là lòng yêu quê hương, đất nước! Niềm tự hào của những người con đất Việt,... đã kiên tâm, bền chí, đồng lòng để vượt qua mọi khó khăn gian khổ, không quản ngày, đêm lao động không ngừng để góp phần xây dựng lên những công trình giao thông mang dấu ấn lịch sử - như là những huyền thoại và kỳ tích!

Lặng Lẽ

Ngay từ những ngày đầu khi thử sức với một công trình phức hợp, nhiều đòi hỏi khắc khe như Hầm đường bộ Đèo Cả, Hội đồng quản trị/Ban Tổng Giám đốc Tập đoàn Đèo Cả đã xác định nhiệm vụ trọng tâm, đầu tiên là phải tập hợp được đội ngũ các chuyên gia đầu ngành, am hiểu mọi lĩnh vực liên quan đến nhiệm vụ đang thực thi.

Với chủ trương và tinh thần đó, bắt đầu bằng những chính sách đãi ngộ, tính minh bạch trong công tác tổ chức quản lý, từ giá trị và ý nghĩa của những dự án, Tập đoàn Đèo Cả đã từng bước chiêu nạp được nhiều chuyên gia giỏi, tham gia và đảm nhận tốt vai trò của họ trong thành phần Hội đồng Cố vấn cấp cao.

Hiện nay, Tập đoàn Đèo Cả là một trong số ít doanh nghiệp hội tụ và sử dụng một Hội đồng cố vấn hùng mạnh, gồm các nhân sự đã từng giữ những vị trí quan trọng trong các lĩnh vực chuyên môn như: Giao thông vận tải, xây dựng, giám định, kiểm toán, luật, truyền thông - báo chí,... Đó là một tập hợp các chuyên gia vững về lý luận, có kinh nghiệm thực tiễn thông qua thâm niên công tác và có khả năng nối kết các mối quan hệ xã hội ở cấp độ rộng và sâu.

Với bề dày kinh nghiệm cùng nhiệt huyết tiếp tục cống hiến của những con người này, họ - Hội đồng Cố vấn cấp cao chính là lực lượng nòng cốt không thể thiếu trong suốt chặng đường phát triển của Tập đoàn Đèo Cả.

Lặng Lẽ

Lời: Hồ Minh Hoàng
Nhạc: Lê Bảo Long

♩ = 60

A

Có bàn chân lặng lẽ, bước qua dòng thời gian

Đi hết một thời trai trẻ, vẫn nguyện ước bước vượt đại ngàn.

Có nụ cười vẻ vang, cất lên từ trái tim vàng.

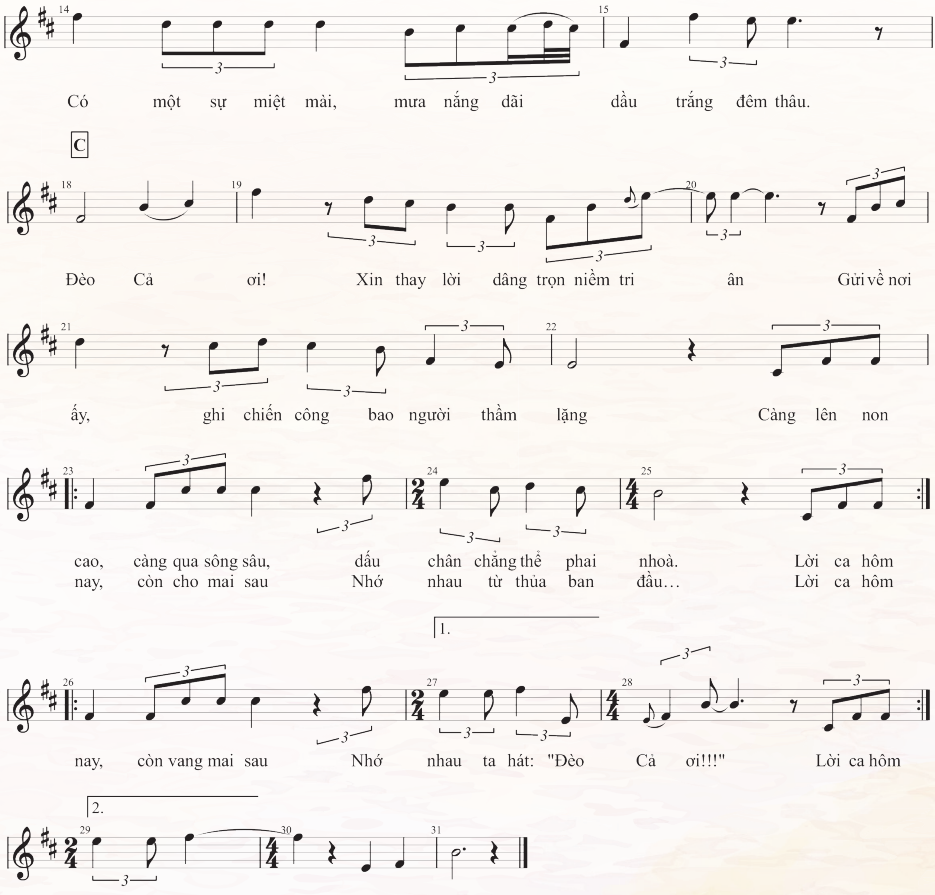
Chia niềm tin, khao khát… cho những giấc mơ còn đang dở dang…

B

Có một mái tóc pha sương, trên những cung đường của đất nước, quê hương

Quên tuổi chiều bóng cả, quên vất vả nặng gánh đôi vai.

Có một sự miệt mài, mưa nắng dãi dầu trắng đêm thâu.


Có một sự miệt mài, mưa nắng dãi dầu trắng đêm thâu.
C
Đèo Cả ơi! Xin thay lời dâng trọn niềm tri ân Gửi về nơi
ấy, ghi chiến công bao người thầm lặng Cảng lên non
cao, cảng qua sông sâu, dấu chân chẳng thể phai nhoà. Lời ca hôm
nay, còn cho mai sau Nhớ nhau từ thủa ban đầu… Lời ca hôm
1.
nay, còn vang mai sau Nhớ nhau ta hát: "Đèo Cả ơi!!!" Lời ca hôm
2.
nhau ta hát: "Đèo Cả ơi!!!"

Khát vọng Cửu Long Giang

Tại Dự án Trung Lương - Mỹ Thuận ca khúc "Khát vọng Cửu Long Giang" là một báo cáo mô tả thực tế thực trạng Dự án bị đình trệ, bế tắc không giải quyết được kéo dài trong nhiều năm dẫn đến nạn ùn tắc giao thông làm hệ lụy cho bao người, kìm hãm sự phát triển kinh tế của khu vực ĐBSCL trong thời gian qua, những "Con người Đèo Cả" xác định trọng trách khi được Chính phủ , cơ quan Nhà nước có thẩm quyền, các Nhà đầu tư và người dân tin tưởng đặc kỳ vọng vào khả năng tháo gỡ để nung nấu thực hiện hoàn thành sớm Dự án.

Việc thi công xuyên Tết, đón xuân trên công trường là thể hiện quyết tâm hoàn thành và kiểm soát chắc chắn các mục tiêu trong năm 2020 tiến đến hoàn thành Dự án trong năm 2021 để không lỗi hẹn thêm một lần nào nữa với 21 triệu người dân Đồng bằng sông Cửu Long.

Hiểu được mong muốn của đồng bào cả nước nói chung và mơ ước của hơn 21 triệu dân miền Tây nói riêng; đồng thời lấy ý chí, niềm tin khi đặt ra việc "Tỉnh quyết đoán, Ngân hàng quyết tâm, Nhà đầu tư quyết liệt", "Dự án chậm một ngày, thêm một ngày mắc nợ nhân dân" để làm áp lực cho các bên tham gia Dự án. Sau khi hoàn thành việc đàm phán hợp đồng tín dụng vào ngày 14/12/2019, Chủ tịch HĐQT Hồ Minh Hoàng đã viết nên ca khúc "Khát vọng Cửu Long giang". Ông đã cùng nhạc sĩ Lê Bảo Long - Phó Chủ tịch công đoàn biên tập và ngày hôm nay gửi đến quý vị - những con người đã yêu quý đất mẹ miền Tây, chúng ta hãy cùng nhau hướng đến mục tiêu thành công cho Dự án.

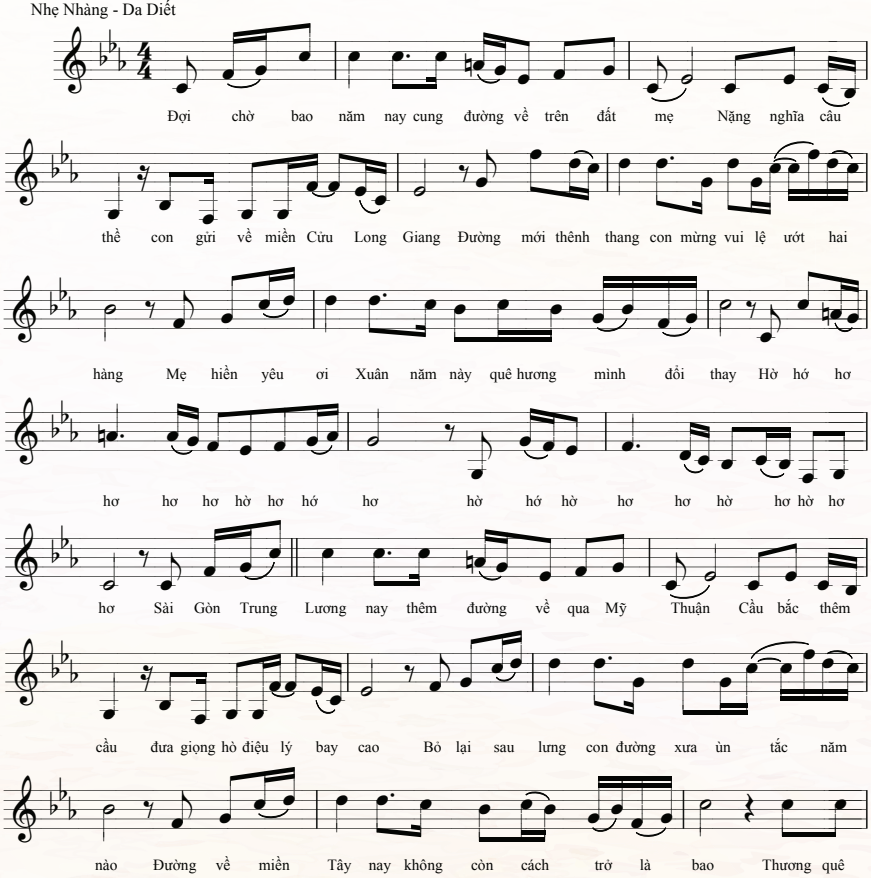
Bài hát được viết theo làn điệu dân ca Nam Bộ, chắc chắn sẽ đi vào lòng người khi những ước mơ, khát vọng và sự đồng cảm chia sẻ những khó khăn vất vả của người dân phương Nam trở thành hiện thực.

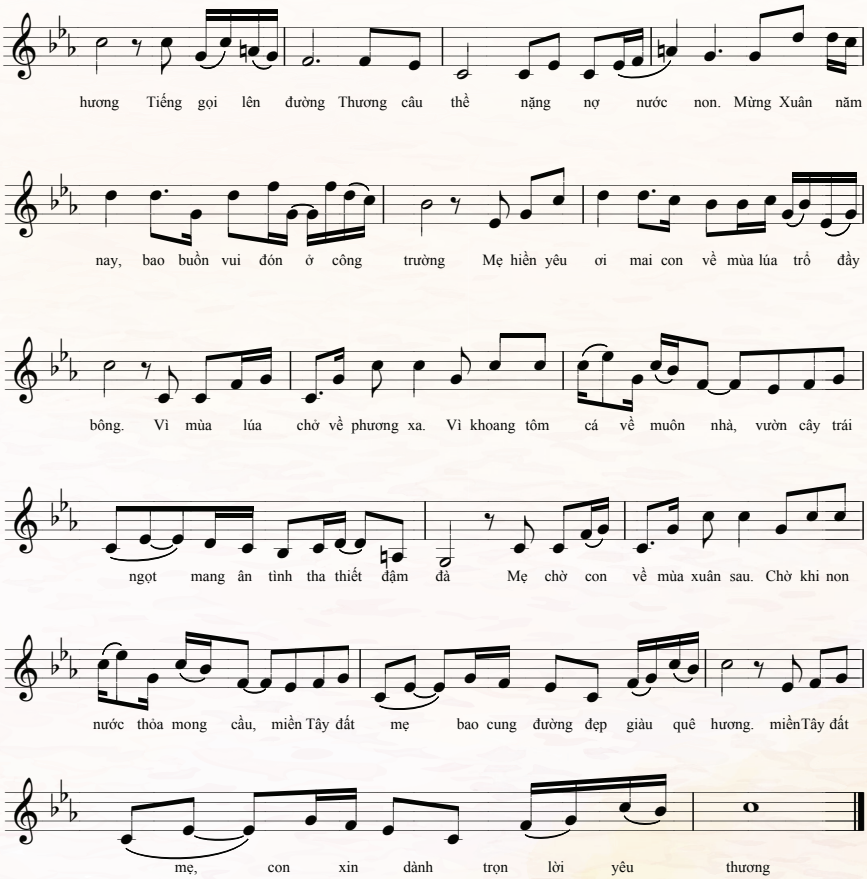
Khát vọng Cửu Long Giang

Lời: Hồ Minh Hoàng
Nhạc: Lê Bảo Long

Hò ơ oooooooooooo
Dí dầu cao tốc miền Tây
Xây qua xây lại xây hoài chưa xong
Hò ơ oooooooooooo
Thương sao năm tháng đợi chờ
Miền Tây sông nước hằng mơ cung đường

Nhẹ Nhàng - Da Diết




hương Tiếng gọi lên đường Thương câu thề nặng nợ nước non. Mừng Xuân năm
nay, bao buồn vui đón ở công trường Mẹ hiền yêu ơi mai con về mùa lúa trổ đầy
bông. Vì mùa lúa chở về phương xa. Vì khoang tôm cá về muôn nhà, vườn cây trái
ngọt mang ân tình tha thiết đậm đà Mẹ chờ con về mùa xuân sau. Chờ khi non
nước thỏa mong cầu, miền Tây đất mẹ bao cung đường đẹp giàu quê hương. miềnTây đất
mẹ, con xin dành trọn lời yêu thương

Cao Bằng khát vọng vươn xa

Cao bằng một tỉnh miền núi phía Đông Bắc địa đầu của Tổ quốc. Rừng núi chiếm 90% diện tích toàn tỉnh, hơn 95% người dân nơi đây là đồng bào dân tộc thiểu số. Cao Bằng là cái nôi của cách mạng Việt Nam. Năm 1941, sau 30 năm đi tìm đường cứu nước, Bác Hồ đã chọn Khuổi Nậm, Pác Bó làm căn cứ lãnh đạo cách mạng Việt Nam giành độc lập 1941 - 1945.

Khí hậu cũng như con người nơi đây thật ôn hoà và dễ chịu, hoàn toàn trái ngược với những khó khăn hiểm trở, ngặt nghèo đến mệt mỏi khi lần đầu tiên chúng tôi đến với mảnh đất này. Cao Bằng là tỉnh có đường biên giới dài nhất nước với hơn 333km đường biên và cũng là một trong những tỉnh có tỉ lệ năng lực cạnh tranh thấp nhất nước.

Với chúng tôi mọi thứ ở đây thật tuyệt vời. Chỉ có điều trước khi đến thì mệt mỏi và khi ra về lòng buồn và thấy tiếc, thấy thương và trăn trở vì hiểu được khát vọng chung của người dân nơi đây. Khát vọng về một cung đường cao tốc. Bởi có muốn như lời bài hát "Mời anh lên Cao Bằng quê em" thì cũng quá khó và trở ngại. Vì đường bộ là con đường độc đạo và ngặt nghèo nguy hiểm.

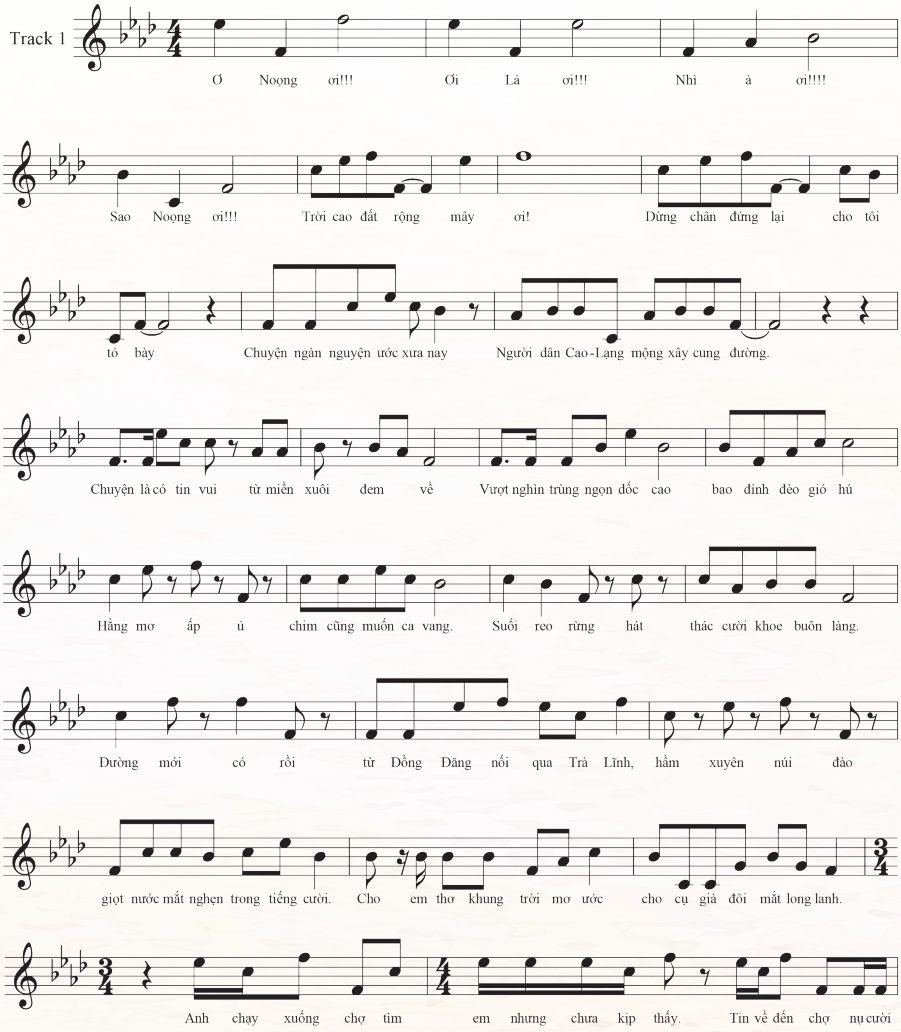
Trăn trở khi nghĩ về Cao Bằng là nghĩ đến ánh mắt mong chờ đã mỏi của các cụ già, là những nụ cười chưa trọn vẹn cho những giấc mơ của các em thơ.

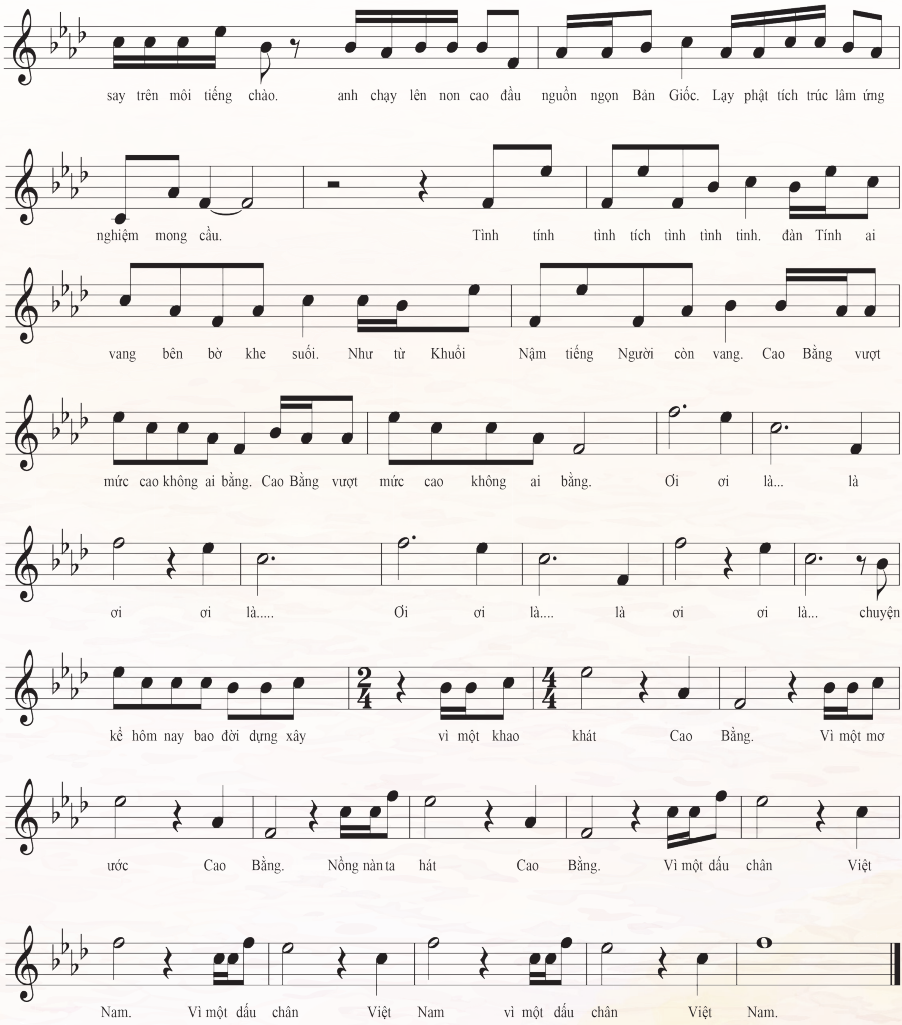
Mang theo kỳ vọng được đóng góp, cống hiến nhiều hơn nữa cho đất nước, tôi chính thức đặt quyết tâm phải thực hiện bằng được tuyến cao tốc Đồng Đăng - Trà Lĩnh. Để một phần nào đó giúp cho Cao Bằng phải được như lời vị cha già dân tộc đã nói vào năm 1961: "Cao Bằng vượt mức cao không ai bằng".

Để động viên chính mình cũng như là phần quà cho đồng bào nơi đây, cùng cho các cộng sự của tôi khi tham dự án. Chủ tịch HĐQT Hồ Minh Hoàng đã viết lời ngay một ca khúc vì những gì ông trăn trở và khát vọng. Ông chuyển ngay phần lời cho nhạc sĩ Lê Bảo Long (Phó Chủ tịch Công đoàn Tập đoàn) phổ nhạc. Sự đồng điệu, đồng lòng của một cộng sự, nên ca khúc ngay ngày hôm sau đã được hoàn thành (16/10/2018). Để rồi được chính đồng chí Lại Xuân Môn - Bí thư Tỉnh ủy đặt tên ca khúc: "Cao Bằng khát vọng vươn xa".

Cao Bằng khát vọng vươn xa

Lời: Hồ Minh Hoàng
Nhạc: Lê Bảo Long




say trên môi tiếng chào. anh chạy lên non cao đầu nguồn ngọn Bản Giốc. Lạy phật tích trúc lâm ứng
nghiệm mong cầu. Tình tính tình tích tình tình tình. đàn Tính ai
vang bên bờ khe suối. Như từ Khuổi Nậm tiếng Người còn vang. Cao Bằng vượt
mức cao không ai bằng. Cao Bằng vượt mức cao không ai bằng. Ơi ơi là... là
ơi ơi là..... Ơi ơi là.... là ơi ơi là... chuyện
kể hôm nay bao đời dựng xây vì một khao khát Cao Bằng. Vì một mơ
ước Cao Bằng. Nồng nàn ta hát Cao Bằng. Vì một dấu chân Việt
Nam. Vì một dấu chân Việt Nam vì một dấu chân Việt Nam.

Giá trị thực

Chủ tịch HĐQT Hồ Minh Hoàng là người chủ, thủ lĩnh đứng đầu một tổ chức, với điểm xuất phát thấp nhưng kỳ vọng cao luôn trăn trở về trách nhiệm và sứ mệnh của mình. Nhiều lúc người thủ lĩnh cảm thấy mình rất cô độc, không biết thổ lộ cùng ai. Khi trói mình vào những suy nghĩ cho tổ chức, ngẫm nhìn đời người cũng như những loài cây, muôn màu muôn vẻ. Chủ tịch HĐQT Hồ Minh Hoàng mang hình ảnh của 4 loài hoa để diễn tả được đầy đủ các phẩm chất của con người, mà ở trong bất kỳ tổ chức nào cũng tồn tại...

» Hoa Hướng dương: Một loài hoa luôn vươn mình về phía mặt trời. Biểu hiện cho lý tưởng và ý chí đầy kiên định. Sự chân thành cũng như sức mạnh, uy quyền mà ấm áp tình người.

» Tầm gửi: Là một loài thực vật sống được nhờ bám vào một thân cây khác, khi tách rời sẽ chết ngay. Loài cây này đại diện cho một tầng lớp người lười biếng, ỷ lại, chiếm hữu và lợi dụng. Với loài cây này cần phải có môi trường tương hỗ để tồn tại. Nó cần lắm sự khát khao tự lập và cống hiến. Đã có những người như thế ở Đèo Cả, sẽ phải điều chỉnh hành vi.

» Sống đời: Một loài thực vật biểu tượng của sự sinh tồn mãnh liệt, khả năng thích nghi với mọi môi trường. Dù khi ngắt rời như là một chiếc lá phải xa cành thì sống đời vẫn biết cách để tồn tại và sinh sôi nảy nở, để rồi tạo ra những đóa hoa mang giá trị cho đời. Như việc Đèo Cả đi giải cứu các dự án bị sự cố.

» Xương rồng: Mọc lên trên sỏi đá, cát bụi và khô cằn, bề ngoài xấu xí và gai góc nhưng trong thân lại mọng nước. Đấy là biểu tượng của sức mạnh, sự cam chịu trước những cam go, áp lực của cuộc sống, nhưng lại đầy tình cảm. Sự cam chịu khi đương đầu với cơ chế bất cập, xã hội chưa thấu hiểu nhưng vẫn tạo ra được giá trị thực cho đời.

Những loài cây đã mô tả toàn cảnh nhân sự của Đèo Cả, để phát huy khả năng và khắc chế các khiếm khuyết. Khi làm một người lãnh đạo của Đèo Cả cần xác định mục tiêu, phẩm chất.

» Mục đích làm lãnh đạo: Được sống là chính mình, làm việc bằng sự đam mê, chinh phục và chia sẻ mà ở đó, mục tiêu của mình cũng chình là của tổ chức.

» Lãnh đạo bằng trái tim: Chân thành và Tận hiến. Truyền cảm hứng và tạo ra động lực cho đồng nghiệp, để phát triển tối đa sức mạnh của cá nhân cũng như tập thể.

» Tạo ra giá trị thực: Tạo ra những hiệu quả, thành công cho tổ chức nhưng phải được lượng hóa bằng những chính sáng tạo và thành tích của mình.

» Mối quan hệ bền vững: Phát triển các mối quan hệ gần gũi và bền lâu bằng chữ Tín và cái Tình, điều không thể thiếu là Sự chính trực (Sự thật mất lòng).

» Tính kỷ luật tự giác: Kiềm chế, kiểm soát được cảm xúc và lợi ích của cá nhân. Luôn tuân thủ cam chịu, hy sinh vì lợi ích chung của tổ chức.

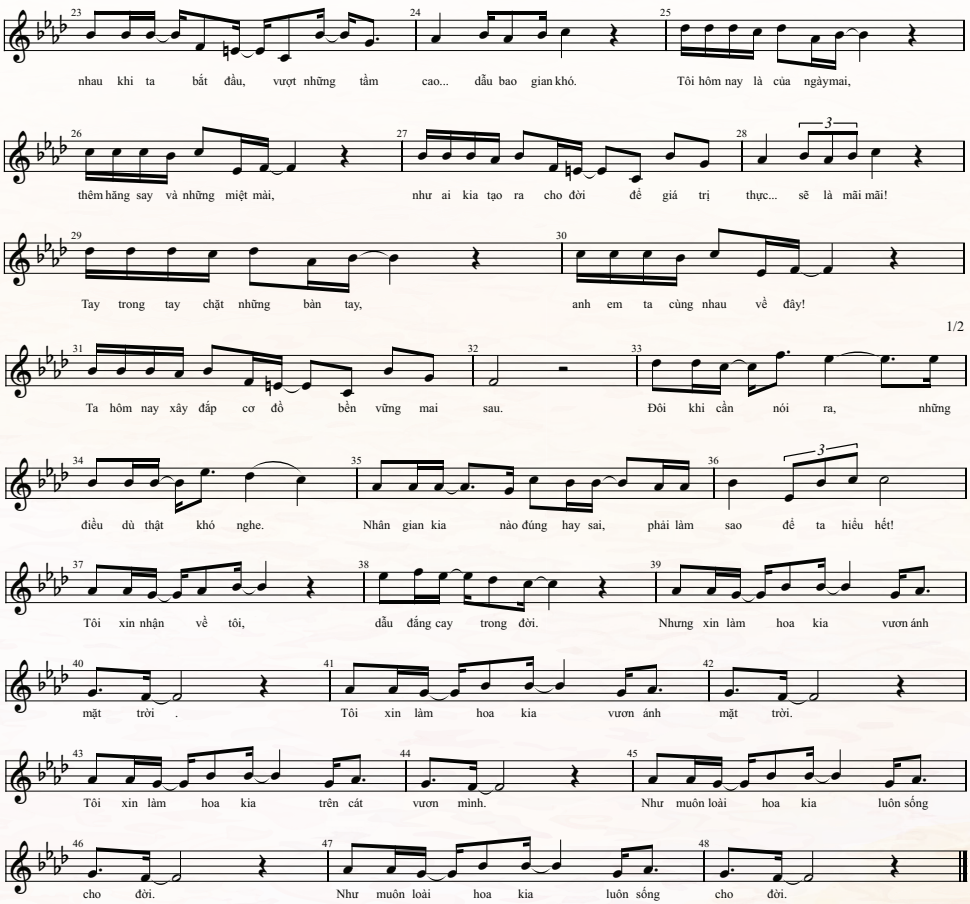
Để làm mềm đi những khái niệm, nguyên tắc nhằm truyền tải một cách thật gẫn gũi, dễ hiểu cho những cộng sự, các học viên tham gia lớp cao học MBA. Thông qua các triết lý, các công cụ điều hành, Chủ tịch HĐQT Hồ Minh Hoàng đã cùng nhạc sĩ Lê Bảo Long đưa vào âm nhạc để thực hiện việc chia sẻ với mọi người. Ca khúc "Giá trị thực" được viết lên,...

Giá trị thực

Lời: Hồ Minh Hoàng
Nhạc: Lê Bảo Long

♩ = 60

Đôi lúc đườngnhư cô độc , vì đời tôi mang ước mơ của biết bao người . Tìm đến bên ánh mặt trời, để rồi vươn lên mạnh mẽ như loài Hướng Dương Đôi lúc niềm vui chưa thành, vì đời bao nhiêu kiếp sống sao quá mỏngmanh... Tầm Gửi ơi! Hãy sống sao như từng khát khao! Đôi lúc tự hỏi tôi rằng, cuộc đời tựa như là chiếc lá đã xa cành. Mà vì sao? Sống Đời tự biết sinh tồn? Đôi lúc nhìn nhánh XươngRồng, lại làm cho tôi tự thấy ra biết bao điều... Nghị lực vượt lên, khắc nghiệt, cuộc sống cam go. Từ đó mà khi ra làm lãnh đạo, là nhìn thấy chính tôi trong mình. Niềđam mê trong tôi luôn còn rực cháy... vì bao khát khao dâng hiến. Dành hết con tim khi là lãnh đạo, là sẻ chia buồnvui dẫn lối bao người. Kề bên


nhau khi ta bắt đầu, vượt những tầm cao... dẫu bao gian khó. Tôi hôm nay là của ngàymai,
thêm hăng say và những miệt mài, như ai kia tạo ra cho đời để giá trị thực... sẽ là mãi mãi!
Tay trong tay chặt những bàn tay, anh em ta cùng nhau về đây!
1/2
Ta hôm nay xây đắp cơ đồ bền vững mai sau. Đôi khi cần nói ra, những
điều dù thật khó nghe. Nhân gian kia nào đúng hay sai, phải làm sao để ta hiểu hết!
Tôi xin nhận về tôi, dẫu đắng cay trong đời. Nhưng xin làm hoa kia vươn ánh
mặt trời . Tôi xin làm hoa kia vươn ánh mặt trời.
Tôi xin làm hoa kia trên cát vươn mình. Như muôn loài hoa kia luôn sống
cho đời. Như muôn loài hoa kia luôn sống cho đời.

Khi tôi viết lời cho bài hát này, tôi muốn thông qua những triết lý tuyệt vời của tôn giáo để giúp cho tất cả cán bộ nhân viên Tập đoàn Đèo Cả về hành trình của chúng ta đã và sẽ đi qua. Với mong muốn truyền đạt đơn giản, dễ hiểu cho mọi thành phần trong tổ chức, nắm rõ mục tiêu phát triển bền vững và trường tồn.

Từ việc coi con người là nhân tố trung tâm, chúng ta đã dùng phép Cộng của niềm tin và trí tuệ, nối dài vòng tay xây dựng tổ chức; dùng phép Nhân và suy nghĩ khác biệt để nhân rộng mô hình các dự án thành công, tạo sự cách biệt; cùng nhau Chia sẻ khó khăn để hân hoan khi không lỗi hẹn với các mục tiêu đã định; kiên quyết loại Trừ những cám dỗ tầm thường để xây dựng tổ chức trường tồn, xứng với khát vọng Việt Nam.

Xin được gửi lời tri ân đến Linh mục Nguyễn Mạnh Khoa và Đại đức Thích Tuệ Tĩnh; chính sự sâu sắc của hai vị cố vấn này đã làm cho tôi hiểu hơn giá trị của niềm tin tâm linh. Bài hát có tư tưởng của nhà Phật 'Bát nhã tâm kinh", có tinh thần Kitô giáo từ 'Kinh thánh Cựu ước - Sáng thế ký".

Xin gửi bài hát này đến các cố vấn, trợ lý của các đồng sự và đặc biệt là nhạc sĩ Lê Bảo Long đã đồng hành với tôi trong suốt một chặng đường qua. Chính sự chân thành, nhiệt huyết và tình yêu tổ chức của mọi người, đã làm cho tôi cảm xúc hơn khi viết "Nhân ái ơn xin một lần bao dung", "Trở về hư không định hướng vô thường",... Giải được bài toán vô thường này, để hướng "Đích đến của chúng ta là chân trời phía trước"... !

Trong bài hát "Phép toán đời thường" do Chủ tịch Hồ Minh Hoàng sáng tác đã lấy chữ "Nhân" để mở đầu bài hát, điều đó đã khẳng định việc xây dựng con người để chọn lọc, đào tạo phát triển luôn là mục tiêu, định hướng xuyên suốt trong quá trình xây dựng hệ thống. Các câu trong bài hát có vay có trả và ướp một đời hồng hoa là tư tưởng nhà Phật đã hòa hợp với tư tưởng Thiên Chúa giáo khẳng định không có sự phân biệt đạo giáo trong tổ chức.

PHÉP TOÁN ĐỜI THƯỜNG

Lời: Hồ Minh Hoàng
Nhạc: Lê Bảo Long

♩ = 55

A Verse 1

Nhìn về chữ Nhân quanh phép toán đời thường
Cộng trừ nhân chia qui về một con số
qui về tình nhân thế

Dầu là âm dương vốn đĩ vô thường
Sắc chẳng khác Không...; Sắc tức là Không

B Verse 2

Đời người Sinh ra vốn đĩ rất thật thà
Đời người đi qua vốn đĩ rất bình thường
Trả lại cho ai những gì mình mang đến
Trả lại cho ta

Nhặt từng yêu thương đến cuối con đường...
Góp từng sắc hương ướp ngọt đời hồng hoang...

C Chorus

Dang đôi tay cộng thêm những đôi tay
Xây bao ước mơ tươi đẹp ngày mai
Cho bao ước mơ cho cuộc đời hôm nay

Mang bao khát khao cộng khao khát trong đời
Vươn xa biển khơi phía chân trời hằng mơ...
phía chân trời bạn ơi...

Ai nên khôn chưa từng phút dại khờ
Xin Chúa con xin nguyện lời ăn năn
Nhân ái ơi! Xin một lần bao dung

Nhân đức ơi nhân tài cõi tạm thời...
Xin mang dấu nhân cho cuộc đời ngày mai!!!
vào cuộc đời hôm nay!!!

Chia cho nhau từng giây phút đớn đau...
Chia nhau sướng vui khi cuộc đời hân hoan

Vượt bão Corona

Trong tâm bão đại dịch Corona hoành hành khi chứng kiến và cảm nhận được những sự mất mát to lớn của nhân loại cũng như đồng bào Việt do virus Corona gây ra, tôi đã có cuộc họp trực tuyến với lãnh đạo Tập đoàn về việc Đèo Cả trong tâm bão Corona. Chúng tôi nhận thức rằng việc cần thiết nhất lúc này vững tâm, kiên cường chiến đấu để cùng vượt qua đại dịch dưới sự chỉ đạo của Nhà nước, Chính phủ.

Với mong muốn được chia sẻ trước nỗi đau của nhân loại. Đồng thời cũng là lời hiệu triệu cho toàn thể cán bộ công nhân viên Tập đoàn Đèo Cả cùng vượt khó. Tôi muốn những điều mình cần nói và làm nó được mang trên mình những giai điệu để sự lan toả và ảnh hưởng nhanh chóng và hữu ích nhất.

» *Loài người điêu đứng khắp thế gian rồi*

» *Dịch bệnh lây lan khắp mọi nơi*

» *Nhìn kìa thế giới đứng yên rồi*

» *Hiệu triệu con tim nước Việt ơi!*

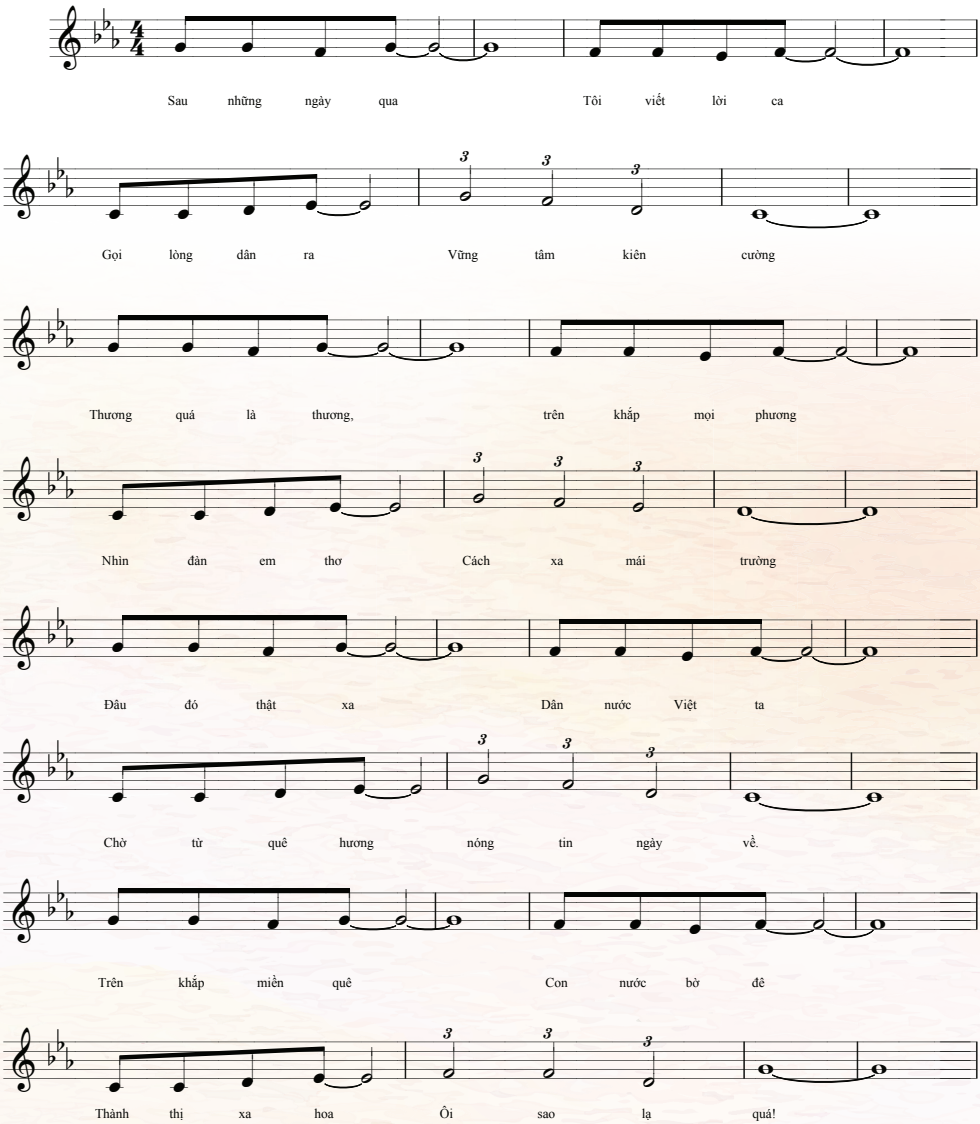
Chúng ta sẽ cùng chiến đấu vì chẳng có gì là khó khăn dưới sức mạnh đoàn kết như tiếng gọi "đồng bào".

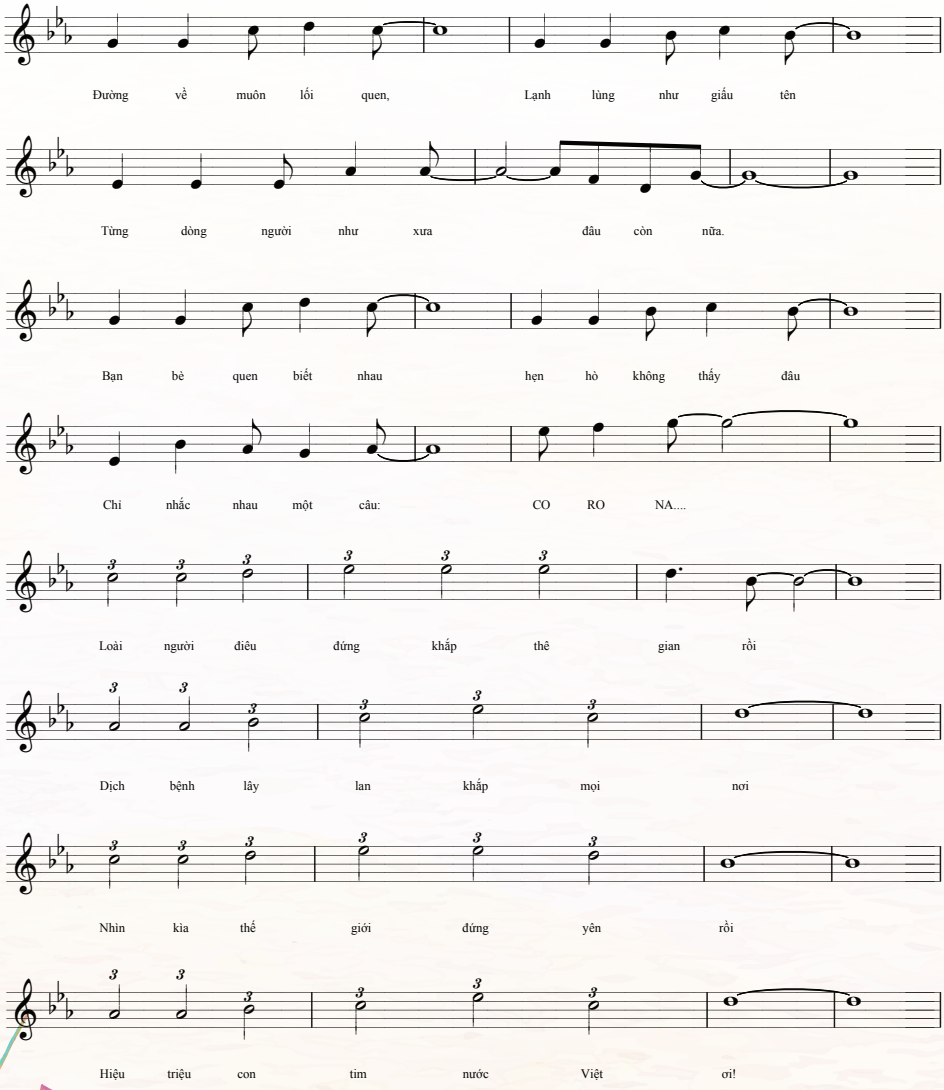
Tôi đã trao đổi với nhạc sĩ Lê Bảo Long, Phó Chủ tịch công đoàn Tập đoàn. Một cộng sự của tôi để truyền tải. Và ca khúc được hoàn thành trong tâm bão, trong sự hoan hỷ của mọi người. Ca khúc vượt bão Corona chính thức ra đời 08/04/2020.

Vượt bão Corona

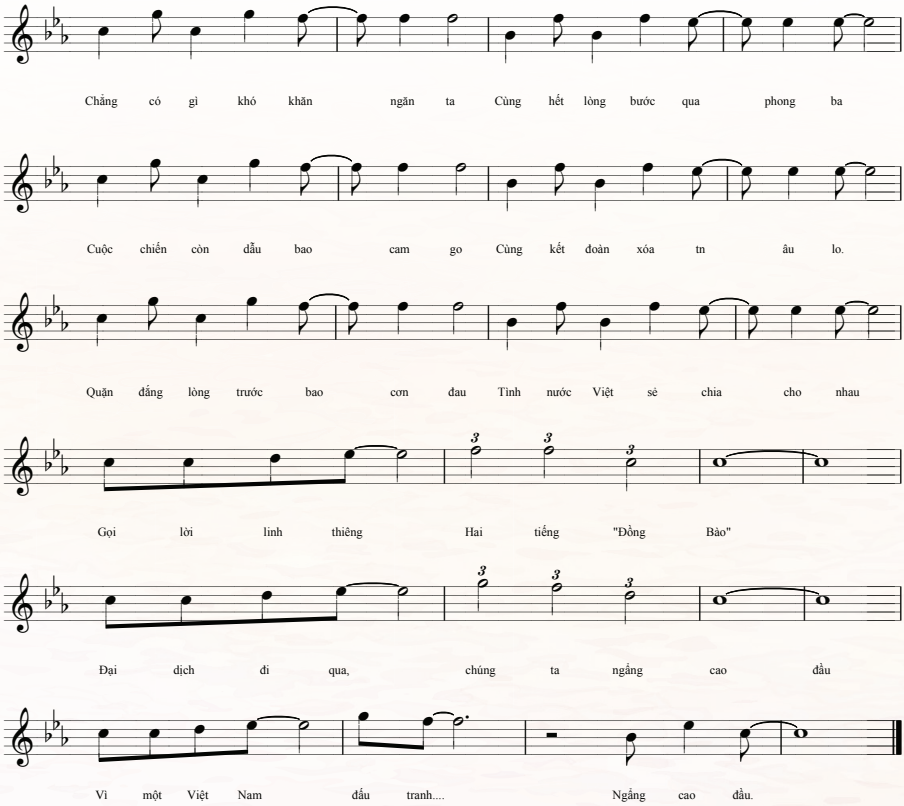
Lời: Hồ Minh Hoàng
Nhạc: Lê Bảo Long

Êm dịu




Đường về muôn lối quen, Lạnh lùng như giấu tên
Từng dòng người như xưa đâu còn nữa.
Bạn bè quen biết nhau hẹn hò không thấy đâu
Chỉ nhắc nhau một câu: CO RO NA....
Loài người điêu đứng khắp thê gian rồi
Dịch bệnh lây lan khắp mọi nơi
Nhìn kia thế giới đứng yên rồi
Hiệu triệu con tim nước Việt ơi!

Hào Hùng


Chẳng có gì khó khăn ngăn ta Cùng hết lòng bước qua phong ba
Cuộc chiến còn dẫu bao cam go Cùng kết đoàn xóa tn âu lo.
Quặn đắng lòng trước bao cơn đau Tình nước Việt sẻ chia cho nhau
Gọi lời linh thiêng Hai tiếng "Đồng Bào"
Đại dịch đi qua, chúng ta ngẩng cao đầu
Vì một Việt Nam đấu tranh.... Ngẩng cao đầu.

Khát vọng Việt Nam

Bài hát "Tổ quốc gọi tên mình" được nhạc sĩ Đinh Trung Cẩn phổ nhạc từ thơ của nhà thơ Nguyễn Phan Quế Mai. Ca khúc là tiếng gọi thiêng liêng bất tử trong sâu thẳm tâm hồn của mỗi người con đất Việt và làm lay động lòng người, là lời hiệu triệu hùng hồn nhất, giúp thổi bùng lên tinh thần yêu nước trong mỗi chúng ta.

Chúng tôi, thế hệ trẻ của đất nước, mang tinh thần và khát vọng Việt, đã nghe và hiểu rõ khi Tổ quốc gọi tên mình. Tiếng gọi ấy còn vọng mãi khi chúng tôi tiếp tục lan tỏa, chia sẻ ngọn lửa khát vọng cho thế hệ hôm nay và cả mai sau. Những câu hỏi tu từ, những hiệu triệu mạnh mẽ nhất được viết lên trong ca khúc "Khát vọng Việt Nam" của Chủ tịch Hồ Minh Hoàng, Chủ tịch Tập đoàn Đèo Cả:

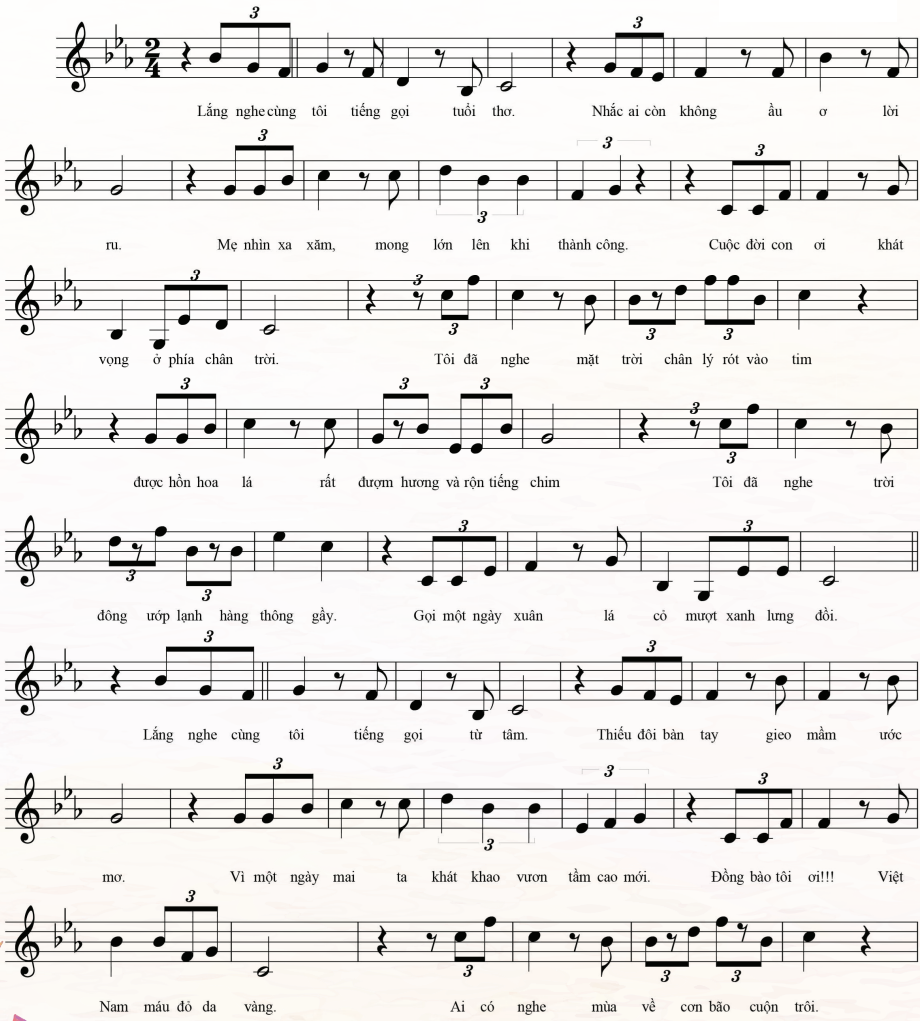
Việt Nam ơi khát vọng đang ở đâu?
Nhìn năm châu thấy mình đang ở đâu
Đàn chim bay giữa trời đi về đâu?
Nợ non sông cúi đầu không một câu?

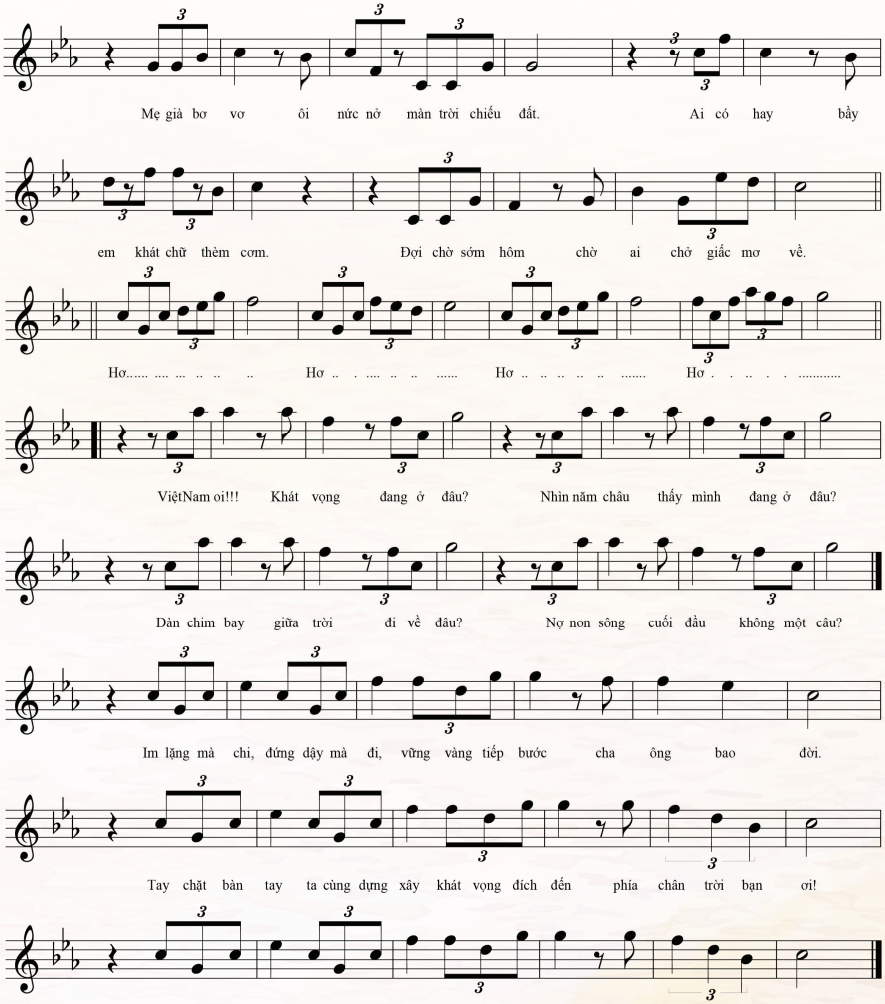
Nguyện ước về nền hòa bình, phát triển đất nước là điều vĩnh cửu, là khát khao cháy bỏng, là niềm tin của mọi thế hệ người Việt; cha ông đặt niềm tin vào thế hệ con cháu bằng mọi biện pháp, mọi hành động khôn khéo sẽ bảo vệ được sự bình yên cũng như sự phát triển của đất nước.

Tổ quốc gọi tên mình và Khát vọng Việt Nam là một dòng chảy chân lý, truyền tải hệ tư tưởng và là động lực to lớn để thể hiện lòng yêu nước cho những người con đất Việt nói chung và thế hệ trẻ nói riêng.

Khát vọng Việt Nam

Lời: Hồ Minh Hoàng
Nhạc: Lê Bảo Long




Mẹ già bơ vơ ôi nức nở màn trời chiếu đất. Ai có hay bầy
em khát chữ thèm cơm. Đợi chờ sớm hôm chờ ai chở giấc mơ về.
Hơ..... .... Hơ .. . . Hơ .. .. Hơ . . ..
ViệtNam oi!!! Khát vọng đang ở đâu? Nhìn năm châu thấy mình đang ở đâu?
Dàn chim bay giữa trời đi về đâu? Nợ non sông cuối đầu không một câu?
Im lặng mà chi, đứng dậy mà đi, vững vàng tiếp bước cha ông bao đời.
Tay chặt bàn tay ta cùng dựng xây khát vọng đích đến phía chân trời bạn ơi!
Tay chặt bàn tay ta cùng dựng xây khát vọng đích đến hát vang lời Việt Nam!

Khát vọng - Dấn thân - Chia sẻ

Năm 2020, đất nước chúng ta phải trải qua nhiều khó khăn và biến cố vì dịch bệnh và thiên tai. Trước tình hình chung của đất nước. Với suy nghĩ khác biệt để tạo nên sự cách biệt của mình, Chủ tịch HĐQT Hồ Minh Hoàng đã trăn trở, sáng tác một ca khúc để truyền tải những thông điệp của mình đến toàn thể cán bộ, công nhân viên nhằm động viên cũng như thổi bùng ngọn lửa trong tim "Người Đèo Cả" để vượt qua mọi khó khăn, thậm chí phải hoàn thành vượt chỉ tiêu. Ló "khôn" trong "khó".

Ca khúc nói về việc sắp xếp lại ba lực lượng sản chính được phân công theo dòng dài hạn, trung hạn, ngắn hạn mang trọng trách tầm nhìn, sứ mệnh, chiến lược. Chủ tịch HĐQT Tập đoàn Đèo Cả ví von những lực lượng này như việc bắn chim, câu cá, đi cày. Một hệ tư tưởng và thông điệp vô cùng lớn lao, sâu sắc nhưng lại được chia sẻ hết sức giản dị và gần gũi.

Ca khúc "Khát vọng - Dấn thân - Chia sẻ" đã thể hiện sự nâng tầm khác biệt của Đèo Cả. Trước khi xây dựng chiến lược, phải xây dựng nền văn hóa. Âm nhạc là một công cụ truyền tải mang tính lan tỏa mạnh mẽ và đầy hiệu quả.

"Hát vang lời ca, nguyện đồng lòng ta cùng bước qua!

Hát vang lời ca, Người Đèo Cả, vững vàng tiến xa!

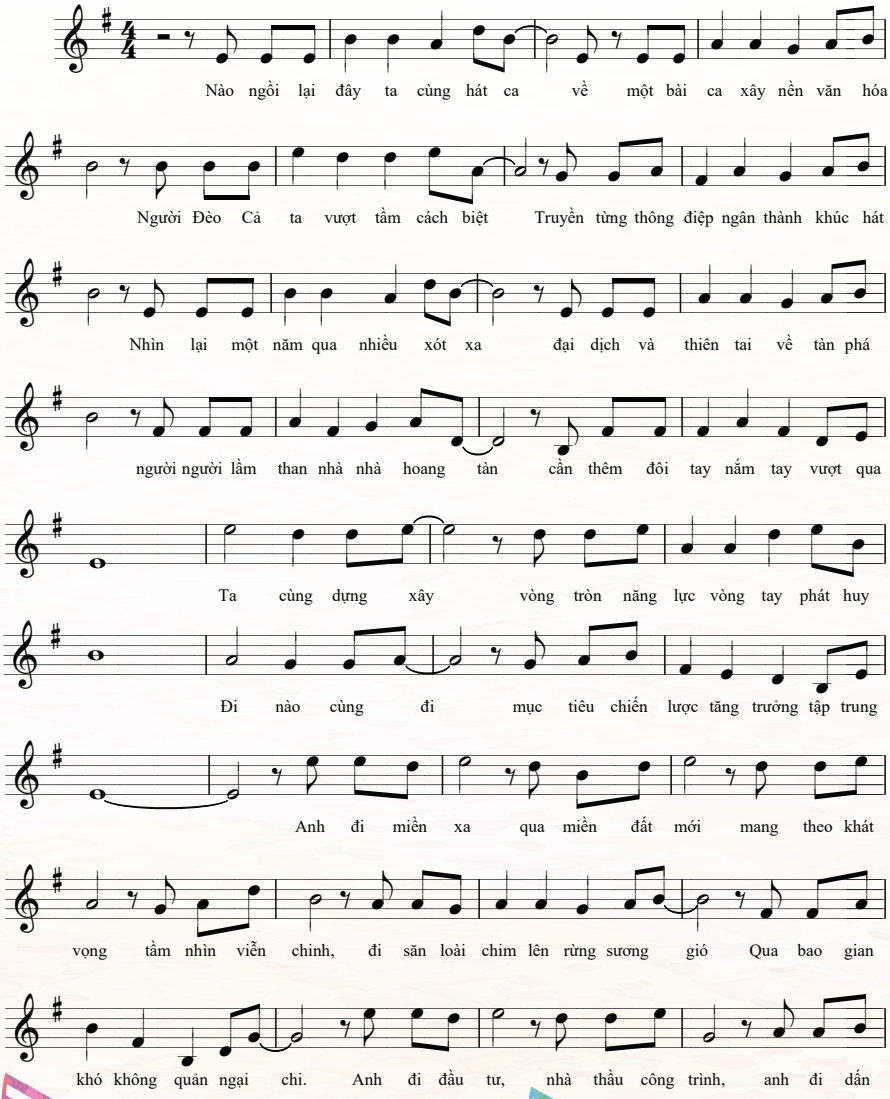
Hát vang lời ca, gọi một mùa xuân hồng thiết tha!

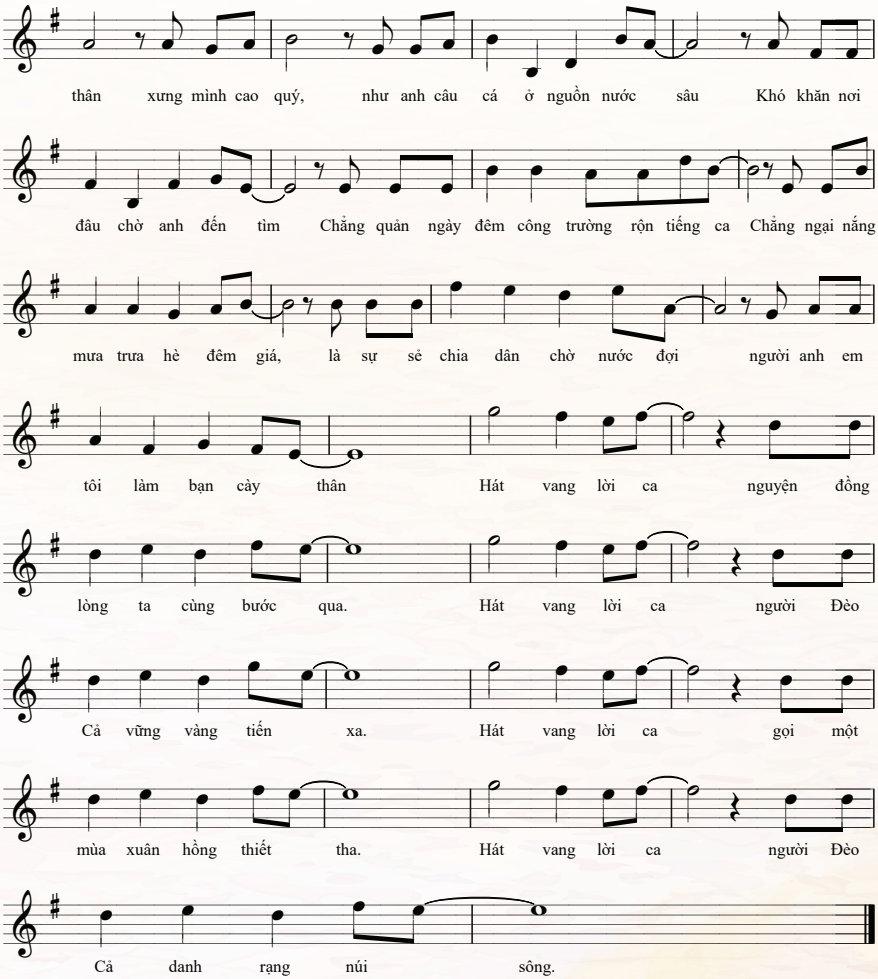
Hát vang lời ca, người Đèo Cả... danh... rạng núi sông"

Ca khúc vang lên Người Đèo Cả, chúng tôi đã cùng nhau bước qua và vững vàng tiến xa. Mọi khó khăn chỉ là thử thách, chúng tôi vẫn đón một mùa xuân hồng đầy rạng rỡ. Như Chủ tịch HĐQT Hồ Minh Hoàng đã nhấn mạnh ở cuối bài: "Người Đèo Cả không chỉ thành công mà phải thành danh, dạnh rạng núi sông..."

Khát vọng - Dấn thân - Chia sẻ

Lời: Hồ Minh Hoàng
Nhạc: Lê Bảo Long




thân xưng mình cao quý, như anh câu cá ở nguồn nước sâu Khó khăn nơi
đâu chờ anh đến tìm Chẳng quản ngày đêm công trường rộn tiếng ca Chẳng ngại nắng
mưa trưa hè đêm giá, là sự sẻ chia dân chờ nước đợi người anh em
tôi làm bạn cày thân Hát vang lời ca nguyện đồng
lòng ta cùng bước qua. Hát vang lời ca người Đèo
Cả vững vàng tiến xa. Hát vang lời ca gọi một
mùa xuân hồng thiết tha. Hát vang lời ca người Đèo
Cả danh rạng núi sông.

Date: ____/____/____
Subject: _____

DEOCA GROUP
Nghĩ khác biệt; tạo cách biệt

Date: _____ / _____ / _____

Subject: _____

DEOCA GROUP

Nghĩ khác biệt; tạo cách biệt

Date: ____/____/____
Subject: _____

DEOCA GROUP
Nghĩ khác biệt; tạo cách biệt

Date: _____ / _____ / _____

Subject: _____

DEOCA GROUP

Nghĩ khác biệt; tạo cách biệt

Date: ____/____/____
Subject: _____

DEOCA GROUP
Nghĩ khác biệt; tạo cách biệt

Date: _____ / _____ / _____

Subject: _____

DEOCA GROUP

Nghĩ khác biệt; tạo cách biệt

Date: ____/____/____
Subject: _____

DEOCA GROUP
Nghĩ khác biệt; tạo cách biệt

Date: _____ / _____ / _____

Subject: _____

DEOCA GROUP

Nghĩ khác biệt; tạo cách biệt

Date: ____/____/____
Subject: _____

DEOCA GROUP
Nghĩ khác biệt; tạo cách biệt

Date: _____ / _____ / _____

Subject: _____

DEOCA GROUP

Nghĩ khác biệt; tạo cách biệt

Date: ____/____/____
Subject: _____

DEOCA GROUP
Nghĩ khác biệt; tạo cách biệt

Date: _____ / _____ / _____

Subject: _____

DEOCA GROUP

Nghĩ khác biệt; tạo cách biệt

Date: ____/____/____
Subject: _____

DEOCA GROUP
Nghĩ khác biệt; tạo cách biệt

Date: _____ / _____ / _____

Subject: _____

DEOCA GROUP

Nghĩ khác biệt; tạo cách biệt

Date: ____/____/____
Subject: _____

DEOCA GROUP
Nghĩ khác biệt; tạo cách biệt

Date: _____ / _____ / _____

Subject: _____

DEOCA GROUP

Nghĩ khác biệt; tạo cách biệt

Date: ____/____/____
Subject: _____

DEOCA GROUP
Nghĩ khác biệt; tạo cách biệt

Date: _____ / _____ / _____

Subject: _____

DEOCA GROUP

Nghĩ khác biệt; tạo cách biệt

Date: ____/____/____
Subject: _____

DEOCA GROUP
Nghĩ khác biệt; tạo cách biệt

Date: _____ / _____ / _____

Subject: _____

DEOCA GROUP

Nghĩ khác biệt; tạo cách biệt

Date: ____/____/____
Subject: _____

DEOCA GROUP
Nghĩ khác biệt; tạo cách biệt

Date: _____ / _____ / _____

Subject: _____

DEOCA GROUP

Nghĩ khác biệt; tạo cách biệt

Date: ____/____/____
Subject: _____

DEOCA GROUP
Nghĩ khác biệt; tạo cách biệt

Date: _____ / _____ / _____

Subject: _____

DEOCA GROUP

Nghĩ khác biệt; tạo cách biệt

Date: ____/____/____
Subject: _____

DEOCA GROUP
Nghĩ khác biệt; tạo cách biệt

Date: _____ / _____ / _____

Subject: _____

DEOCA GROUP

Nghĩ khác biệt; tạo cách biệt

DEOCA GROUP

Nghĩ khác biệt; tạo cách biệt

CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN ĐÈO CẢ

DEOCA GROUP JOINT STOCK COMPANY

CẨM NANG
QUẢN TRỊ - ĐIỀU HÀNH

LƯU HÀNH NỘI BỘ

Chủ biên: Hồ Minh Hoàng - Chủ tịch HĐQT Tập đoàn Đèo Cả
Thực hiện: Văn phòng Hội đồng quản trị - Ban Điều hành
Biên tập: PGS.TS. Lê Trung Thành - Viện trưởng Viện Đào tạo Sau đại học, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
Sản phẩm thuộc bản quyền của Tập đoàn Đèo Cả

CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN ĐÈO CẢ
32 Thạch Thị Thanh, Phường Tân Định, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh
Tel: (84-28) 3820 3388 - Fax: (84-28) 3514 1999