

Quản trị dựa vào tri thức: Kinh nghiệm từ Nhật Bản

TS. Nguyễn Ngọc Thắng*

*Khoa Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế,
Đại học Quốc gia Hà Nội, 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 11 tháng 7 năm 2011

Tóm tắt. Quản trị dựa vào tri thức là lý thuyết quản trị hiện đại thể hiện quá trình năng động của sáng tạo tri thức. Trong bài viết này, chúng tôi giới thiệu khuôn khổ của quá trình sáng tạo tri thức này thông qua xem xét mô hình sáng tạo SECI và Ba, trong đó minh họa quá trình chuyển đổi liên tục giữa tri thức ẩn, tri thức hiện và bối cảnh của sáng tạo tri thức, đồng thời kiểm chứng vai trò quan trọng của quản trị dựa vào tri thức tại các công ty Nhật Bản như Honda, Toyota, Eisai và Canon. Bài viết cũng đưa ra một số gợi ý cho các doanh nghiệp Việt Nam trong quá trình thực hiện quản trị dựa vào tri thức và nhận định đây vẫn là chủ đề mở ra nhiều cơ hội cho các nghiên cứu khác tại Việt Nam trong tương lai.

1. Đặt vấn đề

Tri thức ngày càng trở nên quan trọng đối với sự phát triển bền vững của doanh nghiệp cũng như quốc gia. Nghiên cứu của Grant (1996) đã chỉ ra rằng tri thức là một trong những yếu tố làm nên thành công của doanh nghiệp và quản lý tri thức trở thành một chiến lược cạnh tranh hiệu quả và quan trọng nhất, trong khi nghiên cứu của Nelson và Winter (1982) đã chứng minh tri thức là một yếu tố mang tính chất quyết định đối với hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp. Còn theo Stiglitz, từng là nhà kinh tế trưởng của World Bank, tri thức đóng một vai trò quan trọng trong việc phát triển kinh tế và đảm bảo phúc lợi xã hội. Tuy nhiên, rất nhiều doanh nghiệp vẫn gặp khó khăn trong việc sử dụng hiệu quả nguồn lực tri thức để phát triển doanh nghiệp. Phải chăng họ đang thiếu một khuôn khổ lý thuyết giúp hiểu rõ những hoạt động của doanh nghiệp trong nền kinh tế tri thức?

Thực tế cả giới học thuật lẫn kinh doanh đều cho rằng để sáng tạo và duy trì lợi thế cạnh tranh, chúng ta cần dùng đến tri thức thay cho các nguồn lực truyền thống như tài nguyên, vốn hoặc đất đai (Drucker, 1993) bởi tri thức được con người tạo ra và đối thủ cạnh tranh không thể hiểu cách thức một doanh nghiệp tạo ra tri thức nếu không hiểu vai trò và chức năng của yếu tố chủ quan con người trong quá trình đó. Chính vì vậy, để thành công, doanh nghiệp cần phải quản trị dựa vào tri thức.

Nhằm giúp các nhà quản lý hiểu cách thức phát triển vốn trí tuệ và chia sẻ kiến thức trong doanh nghiệp, nhóm các nhà khoa học quản trị chiến lược của Nhật Bản - đứng đầu là Ikujiro Nonaka - đã đề xuất mô hình “Quản trị dựa vào tri thức” vào những năm 1990, hay còn gọi là mô hình “Quản trị dựa trên tri thức theo phong cách Hitotsubashi”. Vì vậy, để hiểu rõ bản chất quản trị dựa vào tri thức, cần tìm hiểu mô hình này cả ở khía cạnh lý thuyết và thực tiễn tại các công ty Nhật Bản đã thành công.

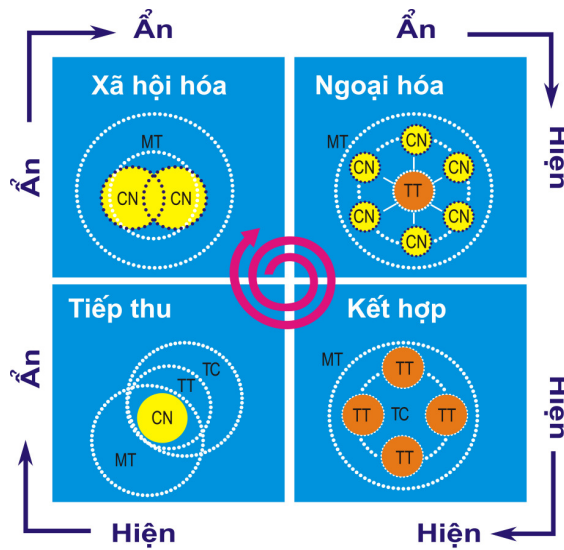
* ĐT: 84-946611417

E-mail: thangnn@vnu.edu.vn

2. Nội dung lý thuyết quản trị dựa vào tri thức

Trong hội thảo chuyên đề về các quá trình đổi mới của các công ty Nhật Bản được tổ chức tại Trường Kinh doanh Harvard năm 1982, nhóm các nhà khoa học quản trị chiến lược nhận ra rằng các công ty này không chỉ xử lý thông tin mà còn sáng tạo tri thức trong tổ chức. Nhận định mới này đã dẫn dắt và thúc đẩy các nhà khoa học quản trị Nhật Bản theo đuổi nghiên cứu về quá trình mà trong đó tổ chức sáng tạo tri thức. Kết quả là nhóm nghiên cứu

đã đưa ra mô hình SECI (Hình 1) để mô tả quá trình tổ chức sáng tạo tri thức từ tri thức ẩn (tacit knowledge) của cá nhân thông qua tương tác trong nhóm, trong tổ chức và môi trường làm việc sẽ tạo ra tri thức hiện (explicit knowledge). Ngay sau đó mô hình này đã được thừa nhận vì nó đưa ra cách nhìn mới và hiện đại rằng quản trị dựa trên nguồn lực tri thức chứ không phải nguồn lực vật chất. Vai trò của con người trong một tổ chức được xem xét lại nhằm khơi dậy các giá trị của tri thức ẩn trong mỗi con người thông qua những tương tác của chính họ.



CN: Cá nhân, TT: Tập thể, TC: Tổ chức, MT: Môi trường

Nguồn: Harvard Business Review, November - December 1991.

Hình 1. Mô hình sáng tạo tri thức SECI

Mô hình SECI mô tả quá trình chuyển đổi liên tục giữa tri thức ẩn và tri thức hiện. Trong mô hình này, tri thức ẩn trong mỗi cá nhân được ngoại hóa thành tri thức hiện để có thể được chia sẻ với người khác, được bổ sung bởi quan điểm cá nhân của họ và trở thành tri thức mới. Sau đó tri thức được tiếp thu trở lại bởi một số đông các cá nhân dưới dạng hình thức tri thức mới, phong phú hơn và trở thành cơ sở cho việc bắt đầu một vòng sáng tạo tri thức mới. Chính sự chuyển đổi liên tục và tương tác lẫn nhau này là nguồn gốc sinh ra tri thức mới. Mô hình này được mô tả bao gồm bốn hình

thức chuyển biến của tri thức: xã hội hóa (socialization), ngoại hóa (externalization), kết hợp (combination) và tiếp thu (internalization), cụ thể:

- Trong quá trình xã hội hóa, tri thức ẩn của cá nhân được chia sẻ khi họ cùng nhau trải nghiệm trong tương tác công việc hàng ngày. Trong giai đoạn này, các cá nhân nắm bắt, thu nhận tri thức trong môi trường làm việc của họ thông qua hành động và nhận thức. Ví dụ, một người có thể chia sẻ tri thức ẩn của mình về khách hàng, nhà cung cấp hay đối thủ cạnh tranh với đồng nghiệp.

- Trong quá trình ngoại hóa, tri thức ẩn thu được từ giai đoạn xã hội hóa sẽ được diễn đạt thành tri thức hiện. Tri thức ẩn được chia sẻ trong tập thể thông qua ngôn ngữ, hình ảnh, mô hình hay các cách diễn đạt khác. Qua đó, tri thức ẩn của các cá nhân trở nên rõ ràng hơn, dễ dàng được các đồng nghiệp tiếp thu, tham khảo. Ví dụ, một kỹ sư giàu kinh nghiệm mô tả những kỹ năng mình sở hữu trong tài liệu dùng cho hoạt động đào tạo nội bộ. Thông qua quá trình ngoại hóa, doanh nghiệp có thể truyền đạt những kỹ năng này cho các kỹ sư hay công nhân mới.

- Trong quá trình kết hợp, tri thức hiện từ giai đoạn ngoại hóa sẽ được sắp xếp, kết hợp hoặc xử lý để hình thành một hệ thống tri thức hiện phức tạp và có hệ thống hơn. Tri thức hiện sau đó được phổ biến đến toàn bộ tổ chức. Ví dụ cụ thể của giai đoạn này được thể hiện trong các quá trình chuyển hóa các khái niệm về sản phẩm thành các đặc điểm trong sản phẩm cụ thể.

- Trong quá trình tiếp thu, tri thức hiện được tạo ra và chia sẻ trong toàn tổ chức, sau đó nó sẽ được chuyển hóa thành tri thức ẩn theo cách tiếp thu của mỗi người. Ví dụ, tri thức hiện là các khái niệm sản phẩm, sau khi được giới thiệu trong tổ chức, chúng phải được hiện thực hóa thông qua hành động, suy ngẫm và thực hành để có thể được tiếp thu thành tri thức riêng của một cá nhân. Thông qua đó, tri thức ẩn của mỗi cá nhân được bổ sung và tiếp thu thêm. Sau đó, tri thức ẩn này lại tiếp tục được chia sẻ thông qua quá trình xã hội hóa, bắt đầu một quá trình SECI mới.

3. Đối thoại, thực hành và Ba

Mô hình SECI cho chúng ta thấy tri thức được tạo ra trong vòng quay liên tục thông qua đối thoại và thực hành. Đối thoại là cơ sở của quá trình sáng tạo tri thức hiệu quả vì nó cho phép mọi người hiểu rằng có những quan điểm khác với quan điểm của mình, giúp mọi người chấp nhận và tổng hợp những quan điểm đó. Đây là hình thức hữu hiệu để chuyển tri thức ẩn

khó diễn đạt thành ngôn ngữ chính thức của tri thức hiện trong giai đoạn ngoại hóa của quá trình SECI. Đối thoại thông qua kết nối, đào sâu và tinh lọc những tri thức hiện sẽ giúp tạo ra tri thức hiện mới trong giai đoạn kết hợp của SECI. Chẳng hạn tại công ty Toyota, mọi người đối thoại thông qua phương cách “hỏi tại sao 5 lần” về một vấn đề họ muốn giải quyết. Khi hỏi đi hỏi lại câu hỏi tại sao, chắc chắn người hỏi và người được hỏi sẽ suy nghĩ sâu hơn về lý do bản chất đằng sau suy nghĩ và hành động của mình. Loại đối thoại như vậy cho phép Toyota có thể tổng hợp mâu thuẫn và tìm ra cách vượt qua nó. Mâu thuẫn giữa chi phí và chất lượng là một điển hình. Bằng cách hỏi tại sao 5 lần, Toyota đã tạo ra hệ thống sản xuất mới cho phép công ty giảm chi phí thông qua việc gia tăng chất lượng sản phẩm.

Tuy nhiên, không phải tri thức ẩn nào cũng có thể diễn tả thông qua đối thoại. Trong sáng tạo tri thức, những tri thức ẩn nào không thể diễn tả được thông qua đối thoại thì sẽ được diễn tả và tổng hợp thông qua thực hành.

Tri thức được tạo ra trong vòng quay liên tục thông qua đối thoại và thực hành. Đối thoại cho phép mọi người hiểu rằng có những quan điểm khác với quan điểm của mình, giúp mọi người chấp nhận và tổng hợp những quan điểm đó, còn thực hành cho phép chia sẻ tri thức ẩn thông qua chia sẻ trải nghiệm hay diễn tả tri thức này bằng một hành động hoặc bối cảnh cụ thể.

Thực hành cho phép chia sẻ tri thức ẩn thông qua chia sẻ trải nghiệm hay diễn tả tri thức này bằng một hành động hoặc bối cảnh cụ thể. Khi công ty Honda phát triển loại xe FIT cho thị trường châu Âu, thay vì thu thập ý kiến từ các nhân viên Honda đang làm việc ở châu Âu hay từ các dữ liệu nghiên cứu thị trường châu Âu, nhóm nghiên cứu phát triển sản phẩm đã tới châu Âu để tận mắt quan sát những loại xe và cách chúng được sử dụng trong mỗi khu vực ở châu Âu. Hành động đó giúp họ trải nghiệm thực tế và trực tiếp thị trường xe hơi châu Âu mà không bị ảnh hưởng bởi định kiến

của những người sử dụng có hoàn cảnh khác nhau.

Nonaka và các cộng sự (2000) cũng xác nhận tầm quan trọng của bối cảnh trong việc sáng tạo tri thức. Họ gọi bối cảnh này là “Ba”. Có thể dễ hiểu hơn khi xem Ba là một địa điểm vật chất, chẳng hạn phòng họp. Tuy nhiên, Ba cũng có thể là một trạng thái tương tác đa cấp giải thích cho các tương tác diễn ra tại một không gian, thời gian riêng biệt, cụ thể. Ba có thể xuất hiện giữa các cá nhân, trong nhóm làm việc, các buổi họp, hay trong không gian ảo của các diễn đàn trên mạng. Chúng ta có thể hình dung doanh nghiệp là một hình thái hữu cơ của các Ba đa cấp, trong đó mọi người tương tác với nhau và với môi trường, dựa trên tri thức họ có sẽ đóng góp vào quá trình sáng tạo tri thức cho doanh nghiệp.

4. Lãnh đạo công ty sáng tạo tri thức

Chúng tôi đã trình bày mô hình vận động mà theo đó công ty sáng tạo tri thức thông qua tương tác. Để quá trình tương tác này đạt hiệu quả thì người lãnh đạo đóng vai trò rất quan trọng. Họ có thể là người đưa ra tầm nhìn tri thức hoặc mục tiêu định hướng, phát triển và cổ vũ chia sẻ tri thức, khuyến khích tương tác thông qua đối thoại và thực hành, hay hỗ trợ, kết nối các Ba, hay đưa ra các phần thưởng cho những tri thức mới hữu ích cho tổ chức. Người lãnh đạo cũng có thể dùng cảm giác, giác quan để cảm nhận, nhận biết những vấn đề có thể giải quyết được trong điều kiện hạn chế của tổ chức và phát triển những kế hoạch hiệu quả để giải quyết các vấn đề đó, mang lại lợi ích chung cho tổ chức. Để làm được điều này, người lãnh đạo phải có khả năng tổng hợp tri thức theo từng hoàn cảnh thông qua những kinh nghiệm được tích lũy với tri thức tổng quát có được từ đào tạo (Nonaka, Toyama và Konno, 2000).

Việc tạo ra chiếc xe hơi động cơ tổng hợp là một minh chứng điển hình. Đầu thập niên 1990, thị trường xe hơi ở Nhật Bản và nước ngoài rơi vào thời kỳ suy thoái khi giá xăng dầu tăng cao

và người tiêu dùng ngày càng quan tâm tới tác động môi trường từ việc tiêu thụ nhiên liệu của các động cơ xe hơi.

Ban lãnh

đạo cấp cao của công ty Toyota nhận ra rằng họ cần phát triển sản phẩm mới có lượng khí thải thấp và tiết kiệm nhiên liệu. Tháng 9 năm 1993, ban lãnh đạo đã thành lập nhóm nghiên cứu bao gồm những kỹ sư giỏi nhất cho dự án sản xuất xe Hybrid Prius với kỳ vọng sẽ tạo ra “chiếc hơi của thế kỷ XXI”. Mức độ hậu thuẫn cao ngay từ đầu đã thúc đẩy nhóm tận tâm làm việc và chiếc xe hơi Prius ra đời với những ưu việt như tăng lượng nhiên liệu tiết kiệm lên 100% và năng suất động cơ lên 80%. Loại xe này cũng chỉ thải ra một nửa lượng khí thải CO₂ và một phần mười lượng khí CO, hydrocarbon và ôxít nitơ so với loại xe chạy bằng xăng truyền thống (Nonaka, Toyama và Hirata, 2010).

Những công ty điển hình về quản trị dựa vào tri thức tại Nhật Bản

Công ty TNHH Eisai

Công ty TNHH dược phẩm Eisai được thành lập năm 1941. Đây là công ty đầu tiên tại Nhật Bản có bộ phận sáng tạo tri thức. Bộ phận này được thành lập năm 1997, do chủ tịch kiêm tổng giám đốc điều hành lãnh đạo, nhằm mục đích đẩy mạnh thực hiện quản trị quá trình sáng tạo tri thức của công ty theo mô hình SECI thông qua thay đổi cách suy nghĩ của nhân viên ở mọi cấp và cải tiến chất lượng làm việc của họ. Bên cạnh đó, nhiều Ba khác nhau được hình thành nhằm giúp vòng xoắn sáng tạo tri thức hoạt động hiệu quả trong tổ chức. Nhân viên bộ phận sáng tạo tri thức được cử xuống từng phòng, ban để hỗ trợ hoạt động ứng dụng quá trình sáng tạo tri thức. Những nhân viên này

Để đảm bảo công ty sáng tạo tri thức thông qua tương tác đạt hiệu quả, người lãnh đạo đóng vai trò rất quan trọng. Họ có thể là người đưa ra tầm nhìn tri thức hoặc mục tiêu định hướng, phát triển và cổ vũ chia sẻ tri thức, khuyến khích tương tác thông qua đối thoại và thực hành, hay hỗ trợ, kết nối các Ba, hay đưa ra các phần thưởng cho những tri thức mới hữu ích cho tổ chức.

như các nút liên hệ về tri thức. Những kết quả sáng tạo của mỗi bộ phận trong công ty được ghi nhận và truyền bá khắp công ty, cả trong và ngoài nước. Mặc dù tầm cỡ của Eisai chỉ bằng một nửa công ty được phẩm lớn nhất của Nhật Bản nhưng công ty này đã rất năng động sáng tạo và cạnh tranh trên toàn cầu, với doanh số bán hàng đến cuối tháng 3 năm 2011 đạt 9,88 tỷ đôla Mỹ, lợi nhuận ròng đạt 1,32 tỷ đôla Mỹ, trong đó 54% doanh thu từ ngoài nước Nhật với hai nhóm sản phẩm chính chữa bệnh Alzheimer và rối loạn axit dạ dày. Trong khi rất nhiều công ty được phẩm phải sáp nhập để có lợi thế về quy mô, giảm gánh nặng chi phí thì công ty Eisai vẫn đứng vững và phát triển với kết quả kinh doanh hiệu quả thông qua đầu tư tích cực cho nghiên cứu và phát triển kết hợp quản trị dựa vào tri thức (Eisai consolidated financial report, March 31, 2011).

Công ty TNHH Honda

Công ty TNHH Honda được Soichio Honda sáng lập năm 1948. Công ty chủ yếu sản xuất xe máy, xe hơi, máy phát điện và một số loại động cơ. Nhà sáng lập Honda nói rằng “trên cả công nghệ, thứ chúng ta phải đánh giá cao nhất là con người”. Do đó, triết lý của Honda là “tôn trọng cá nhân”. Theo sổ tay Honda, triết lý này có nghĩa “con người sinh ra là những cá nhân tự do và độc đáo với năng lực tư duy, suy xét và sáng tạo”. Họ cũng cho rằng năng lực tư duy và sáng tạo của con người không bao giờ cạn kiệt. Người lãnh đạo phải có khả năng nhìn thấy năng lực của nhân viên, khơi dậy những ưu điểm trong nhân viên đó và bố trí họ vào những vị trí phù hợp để họ có thể giúp ích cho sự phát triển của công ty. Công ty đánh giá cao tri thức ẩn thu được từ quá trình sản xuất trực tiếp, đồng thời nhấn mạnh vai trò của các lý thuyết đúng đắn trong sáng tạo và thực thi hiệu quả những ý tưởng mới để có thể trở thành một công ty đổi mới. Chính việc khuyến khích sáng tạo và quản trị sáng tạo hiệu quả đã giúp công ty chế tạo thành công loại xe hơi Civic. Sản phẩm này đã tạo thương hiệu cho Honda ở thị trường nước ngoài. Quan trọng hơn, sản phẩm này ra đời đã tạo ra hiệu quả tái cấu trúc mạnh mẽ quá trình

phát triển sản phẩm mới của công ty trong tương lai. Cuối tháng 3 năm 2011, doanh số bán hàng trên toàn thế giới của công ty đạt 3,51 triệu xe hơi, 11,45 triệu xe máy và 5,51 triệu sản phẩm động cơ điện khác, tương đương tổng doanh thu 107,48 tỷ đôla Mỹ, lợi nhuận ròng 7,58 tỷ đôla Mỹ. Mấu chốt thành công của Honda là sự sáng tạo tri thức liên tục ở mọi cấp độ trong tổ chức và việc hình thành các biện pháp quản lý nhằm khuyến khích sự sáng tạo của tất cả nhân viên (Honda consolidated financial report, March 31, 2011).

Công ty Canon

Công ty Canon Inc. được thành lập năm 1937 với sản phẩm chính là máy ảnh và máy văn phòng. Để sáng tạo ra tri thức, giám đốc điều hành của Canon - Fujio Mitarai - luôn nhấn mạnh tầm quan trọng của việc trao đổi ý tưởng giữa các cấp quản lý và nhân viên trong công ty. Ông thường xuyên động viên nhân viên nên xem xét các vấn đề trên quan điểm của nhau. Để làm được điều này, ông đã xây dựng nhiều Ba khác nhau nhằm khuyến khích trao đổi ý tưởng mới và chia sẻ quan điểm, phá vỡ bức tường ngăn cách giữa các chi nhánh và công ty con hoạt động độc lập trước đây. Sự gia tăng quá trình trao đổi và tương tác trong Ba của các hội đồng khác nhau đã nhanh chóng sản sinh ra tri thức mới. Ví dụ, tại cuộc họp cấp quản lý diễn ra hàng tuần, thay vì thụ động nghe các báo cáo và bản trình bày, cuộc họp khuyến khích thảo luận sôi nổi nhằm trao đổi ý tưởng và trải nghiệm. Ngoài các cuộc họp chính thức, Canon còn có các diễn đàn nuôi dưỡng sự hiểu biết và chia sẻ kiến thức trực tiếp lẫn nhau thông qua những buổi gặp mặt thân tình hàng ngày. Bầu không khí thoải mái cũng khuyến khích nhân viên suy nghĩ sáng tạo và đẩy nhanh quá trình quyết định tại Canon. Bên cạnh đó, Canon cũng thiết lập các Ba khác đan xen và kết nối với nhau bên ngoài môi trường doanh nghiệp, liên quan đến khách hàng, nhà cung cấp, đối tác hay các chủ thể liên quan khác nhằm chia sẻ và tiếp thu kiến thức mới. Chính việc áp dụng quản trị dựa vào tri thức đã đưa doanh thu gộp năm 2010 của Canon lên 47,6 tỷ

đôla Mỹ và lợi nhuận ròng đạt 3,04 tỷ đôla Mỹ (Canon consolidated financial report, December 31, 2010).

5. Một số gợi ý cho các doanh nghiệp Việt Nam

Trong nền kinh tế tri thức, giá trị của mỗi doanh nghiệp không còn nằm ở tài sản hữu hình mà ẩn chứa trong tài sản tri thức. Doanh nghiệp cần ứng dụng quản trị dựa vào tri thức để tăng tính hiệu quả và bền vững của chính họ. Ở Việt Nam, khái niệm quản trị dựa vào tri thức còn tương đối mới mẻ và chưa được doanh nghiệp và xã hội nhận thức đầy đủ. Vì vậy, để có thể áp dụng quản trị dựa vào tri thức cho doanh nghiệp, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam phải nhận thức và xác định: (1) Yếu tố con người đóng vai trò quan trọng và tiên quyết trong quá trình sáng tạo tri thức; (2) Các tri thức mới thường được phát sinh trong quá trình làm việc; (3) Triết lý, tầm nhìn và sự ủng hộ của lãnh đạo đóng vai trò quyết định đối với việc tạo ra tri thức mới trong tổ chức. Những nhận thức này sau đó cần được lãnh đạo doanh nghiệp chuyển hóa thành các hành động cụ thể sau:

- Hình thành và bổ sung chiến lược phát triển doanh nghiệp dựa trên tri thức, từ đó xây dựng văn hóa doanh nghiệp định hướng quản trị dựa vào tri thức nhằm tạo điều kiện cho nhân viên hòa vào môi trường sáng tạo tri thức và chia sẻ chúng.

- Xây dựng hệ thống và quy trình chia sẻ thông tin, tri thức trong doanh nghiệp, tăng cường các kỹ năng chia sẻ thông tin, tri thức cho cán bộ, nhân viên và khách hàng của doanh nghiệp. Tạo điều kiện cho khách hàng có thể tiếp cận thông tin về doanh nghiệp một cách nhanh chóng, đồng thời hợp tác, hỗ trợ khách hàng trong việc chia sẻ kiến thức nhằm thúc đẩy quá trình hình thành quản trị tri thức.

- Đẩy mạnh công tác đào tạo và bồi dưỡng chuyên môn thường xuyên cho người lao động trong doanh nghiệp, đặc biệt là đào tạo nội bộ, người có kinh nghiệm đào tạo, hướng dẫn cho người mới.

- Tăng cường nghiên cứu, cải tiến kỹ thuật, công nghệ và đổi mới sản phẩm. Khuyến khích và tăng tính tự chủ trong các hoạt động sáng tạo tri thức bên trong doanh nghiệp.

- Đề khuyến khích nhân viên sáng tạo tri thức, doanh nghiệp cần tôn trọng nhân viên, có phần thưởng kịp thời cho nhân viên khi họ đóng góp được những sáng kiến quan trọng cho doanh nghiệp.

6. Kết luận

Trong bài viết này, chúng tôi đã giới thiệu lý thuyết quản trị dựa vào tri thức theo trường phái quản trị Nhật Bản. Lý thuyết này đã mang lại sự tiến bộ đáng kể trong việc nhận thức các quá trình tổ chức sáng tạo tri thức, trong đó nhân viên đóng vai trò là trung tâm của các hoạt động chia sẻ và tổng hợp để tạo ra tri thức. Quá trình này được dẫn dắt bởi triết lý, tầm nhìn của người lãnh đạo. Chúng tôi cũng đã đưa ra các minh chứng điển hình về những công ty Nhật Bản thành công khi thực hiện quản trị dựa vào tri thức.

Trong kỷ nguyên tri thức và nền kinh tế toàn cầu hóa, các doanh nghiệp trên toàn cầu sẽ phải tự thích nghi với điều kiện mới để có thể tồn tại và phát triển. Nhiều doanh nghiệp đã đầu tư lớn cho việc đổi mới công nghệ, sản phẩm và dịch vụ nhằm cạnh tranh hiệu quả trong nền kinh tế tri thức. Tại Việt Nam, đổi mới công nghệ, nâng cao chất lượng sản phẩm đang được coi là con đường chủ yếu để nâng cao khả năng cạnh tranh trên trường quốc tế. Nhưng trong thời gian gần đây, ngày càng nhiều doanh nghiệp nhận ra rằng việc quản lý và khai thác có hiệu quả tri thức đóng vai trò rất quan trọng đối với sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Do đó, chúng tôi đã đưa ra một số gợi ý cho các doanh nghiệp Việt Nam trong quá trình thực hiện quản trị dựa vào tri thức.

Để tiếp tục kiểm chứng tính đúng đắn của lý thuyết quản trị dựa vào tri thức trên quy mô toàn cầu, việc khảo sát các công ty thuộc các quốc gia khác là hết sức cần thiết. Do đó, đây

vẫn là chủ đề mở ra nhiều cơ hội cho các nghiên cứu khác tại Việt Nam trong tương lai.

Tài liệu tham khảo

- [1] Drucker, P. (1993), *Post-Capitalist Society*. Butterworth Heinemann, London.
- [2] Grant, R. M. (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal* 17 (Winter Special), 109-122.
- [3] Nelson, R. R. and Sidney, G. W. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press/Harvard University Press, Cambridge.
- [4] Nonaka, I. (1991), "The knowledge-creating company", *Harvard Business Review* 96-104.
- [5] Nonaka, I., Toyama, R. and Hirata, T. (2010), *Managing flow*, Palgrave Macmillan, London.
- [6] Nonaka, I., Toyama, R. and Konno, N. (2000), "SECI, Ba and leadership, a unified model of dynamic knowledge creation", *Long Range Planning* 33, 1-31.
- [7] Honda consolidated financial report, March 31, 2011, www.honda.com
- [8] Eisai consolidated financial report, March 31, 2011, www.eisai.com
- [9] Canon consolidated financial report, December 31, 2010, www.canon.com

Knowledge-based management: Experience from Japan

Dr. Nguyen Ngoc Thang

*Faculty of Business Administration, VNU University of Economics and Business,
144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam*

Abstract: The knowledge-based management is a new theory of management which explains the dynamic process of knowledge creation. This article introduces a framework capturing a dynamic process of knowledge creation. The paper first examines the SECI model of knowledge creation and Ba, which illustrates the continuous process of conversion and environment between tacit and explicit knowledge. It then demonstrates the importance of applying the knowledge-based management in many Japanese companies such as Honda, Toyota, Eisai or Canon. However, the knowledge-based management may be different in other countries. The paper proposes suggestions to apply this model for Vietnamese firms and recommendations for future research.