

Triết lý Kaizen và lãnh đạo doanh nghiệp

NCS. Đỗ Tiến Long*

*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 27 tháng 9 năm 2010

Tóm tắt. 5S là một triết lý quản lý Nhật Bản mang đậm nét Á Đông, nó thực chất là một cách tổ chức và quản lý không gian làm việc và lưu trình tác nghiệp với mục đích cải thiện hiệu quả công việc bằng việc loại trừ sự tiêu phí, cải thiện lưu trình tác nghiệp và giảm thiểu sự vô lý trong quy trình. Trong bài viết này, tác giả phân tích những nét đặc sắc của Kaizen và đặc điểm của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp Nhật Bản, từ đó so sánh với những đặc điểm của lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam trong giai đoạn hội nhập quốc tế, đồng thời chỉ ra những thách thức mà giới lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam cần phải vượt qua để áp dụng thành công triết lý Kaizen.

1. Triết lý Kaizen - cội nguồn thành công của các doanh nghiệp Nhật Bản *

Kaizen là một từ trong tiếng Nhật được kết hợp bởi hai chữ: “Kai” có nghĩa là “liên tục” và “Zen” có nghĩa là “cải tiến” (Phạm Anh Tuấn, 2008). Một cách khái quát, Kaizen có nghĩa là cải tiến liên tục hay “thay đổi” liên tục để “tốt hơn” dựa trên nền các yêu cầu quản lý được viết tắt là 5S. 5S là một triết lý, một cách tổ chức và quản lý không gian làm việc và lưu trình tác nghiệp với mục đích cải thiện hiệu quả công việc bằng việc loại trừ sự tiêu phí, cải thiện lưu trình tác nghiệp và giảm thiểu sự vô lý trong quy trình. 5S bao gồm:

Seiri (Sorting) - Sàng lọc: Kiểm tra tất cả các công cụ, nguyên liệu trong nhà máy, khu vực làm việc, loại bỏ những thứ không cần thiết và chỉ giữ những thứ quan trọng.

Seiton (Simply or Set in Order) - Sắp xếp: Phân loại, hệ thống hóa để bất cứ thứ gì cũng có thể dễ tìm, dễ thấy, dễ lấy, dễ kiểm tra, dễ trả

lại, theo một lưu trình tác nghiệp, theo một trật tự làm tối đa hiệu quả làm việc.

Seisō (Shine) - Sạch sẽ: Sự dọn dẹp một cách có hệ thống để giữ khu vực làm việc sạch sẽ và ngăn nắp, đảm bảo mọi thứ được sắp xếp đúng nơi quy định.

Seiketsu (Standardising) - Săn sóc: Tiêu chuẩn hóa và quy trình hóa những thực hành công việc hay hoạt động, từ đó mọi người biết chính xác trách nhiệm của mình.

Shitsuke (Sustaining) - Sẵn sàng: Giáo dục, duy trì và cải tiến bốn nguyên tắc nêu trên trong bất kỳ hoàn cảnh nào và trong suốt quá trình hoạt động của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp áp dụng Kaizen và 5S sẽ tăng năng suất và năng lực cạnh tranh nhờ giảm thiểu những lãng phí từ các nguồn như sau (Phạm Anh Tuấn, 2008):

- *Sản xuất dư thừa*: Làm tăng rủi ro lỗi một, sản xuất sai chủng loại sản phẩm dẫn tới nguy cơ phải bán giảm giá hay bỏ đi dưới dạng phế liệu.

- *Khuyết tật*: Gồm các khuyết tật sản phẩm làm tăng chi phí sản xuất, hàng bán, bao gồm cả

*ĐT: 84-0904515446
E-mail: dotienlong@vnu.edu.vn

sai sót giấy tờ và thông tin về sản phẩm, chậm giao hàng, sản xuất sai quy cách, lãng phí nguyên vật liệu.

- *Tồn kho*: Hậu quả là chi phí tồn kho và bảo quản cao, lãng phí không gian, giảm quay vòng vốn hiệu quả.

- *Di chuyển bất hợp lý*: Gây lãng phí thời gian, tiền bạc, công sức, nguyên nhiên vật liệu, mặt bằng, đường sá, nhà xưởng.

- *Chờ đợi*: Thời gian nhân lực hay máy móc nhân rồi bởi sự tắc nghẽn hay luồng sản xuất trong hệ thống sản xuất kém hiệu quả.

- *Thao tác thừa của công nhân, máy móc thiết bị*: Ảnh hưởng đến năng suất lao động, định mức nguyên nhiên vật liệu, tăng giá thành sản phẩm.

- *Sửa sai*: Do lần gia công đầu không đạt chất lượng, gây lãng phí sức lao động, sử dụng thiết bị kém hiệu quả, làm gián đoạn, ách tắc, đình trệ trong sản xuất.

- Ngoài những lợi ích có thể đo đếm được về hiệu quả kinh tế, vệ sinh môi trường, an toàn lao động, Kaizen còn mang lại những lợi ích vô hình như: niềm tự hào về doanh nghiệp, thúc đẩy phát huy sáng kiến, giữ gìn kỷ luật lao động, tạo lập văn hóa doanh nghiệp lành mạnh giúp các thành viên của doanh nghiệp gắn bó và cam kết với doanh nghiệp.

Kaizen - Triết lý quản lý Á Đông đặc sắc

Người Nhật Bản đã rất thành công với triết lý quản lý Kaizen, nhờ đó, các công ty Nhật Bản không chỉ tạo ra các sản phẩm bền, đẹp, được ưa chuộng, mà cả niềm tự hào và sự ngưỡng mộ đối với đất nước Mặt trời mọc. So sánh với tư duy quản trị hiện đại phương Tây, hai trọng tâm nhà quản lý cần hướng đến là Hiệu quả (Effectiveness) - đạt được và vượt các mục tiêu đặt ra - và Hiệu suất (Efficiency) - giảm chi phí, thì Kaizen là cách thức đạt được các mục tiêu dài hạn thông qua sự nỗ lực bền bỉ trên từng hoạt động cụ thể và chi tiết, đó là tư duy quản lý cải tiến liên tục (Continuous Improvement) trên tiến trình hướng đến mục

tiêu của tổ chức. Tư duy Kaizen mang nét tinh tế, bền bỉ của Thiền, nhưng lại vừa mạnh mẽ, quyết liệt của tinh thần Võ sĩ đạo, hay chính là tư tưởng Á Đông: “Đường dài vạn dặm cũng bắt đầu từ những bước chân nhỏ.” Ưu điểm rõ rệt của Kaizen so với phương thức quản lý phương Tây là sự thành công dựa trên sự chuyên chú của toàn tổ chức, từ lãnh đạo cấp cao nhất đến nhân viên, trong việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Áp dụng Kaizen sẽ tránh được hiện tượng mâu thuẫn giữa hiệu quả và hiệu suất trong quá trình ra quyết định như các nhà quản lý phương Tây đôi khi phải đối mặt giữa mục tiêu trước mắt và mục tiêu lâu dài, vì triết lý Kaizen mang trong nó sự nhất quán và bền bỉ của “Đạo”.

Một khác biệt khác khi so sánh giữa Kaizen và phương thức quản lý phương Tây là sự tập trung vào những cải tiến nhỏ, không nhận thấy kết quả ngay, nhưng bền bỉ ngày qua ngày, tương phản với tư duy “đổi mới” mang tính đột phá cho kết quả rõ ràng trong một khung thời gian cụ thể, về con người, công nghệ hay cơ cấu tổ chức. Vì vậy, phương thức cải tiến liên tục của Kaizen giúp doanh nghiệp phát triển bền vững, nâng cao sức cạnh tranh mà không gây sốc cho tổ chức. Bảng dưới đây trình bày các điểm khác biệt giữa Kaizen và Đổi mới (Bảng 1):

Tóm lại, Kaizen là sự cam kết đạt được các mục tiêu dài hạn qua sự hoàn thiện của từng chi tiết và hành động cụ thể trong toàn bộ tiến trình sản xuất. Với triết lý Kaizen, ngày mai tốt đẹp phải bắt đầu từ sự chu đáo, tận tâm trong từng hành động nhỏ của hôm nay, hướng đến tầm nhìn dài hạn, chứ không phải sự đánh đổi hiện tại hay phiêu lưu vì tương lai. Kaizen lúc đầu được hãng xe hơi Toyota của Nhật Bản áp dụng để nâng cao năng lực sản xuất, giảm giá thành, tăng lợi nhuận. Toyota cũng rất thành công trong việc chuyển các phương thức tối ưu hóa sản xuất thành phương pháp sản xuất tinh gọn (Lean Production), nổi tiếng khắp thế giới như một “đặc sản” quản lý kiểu Nhật Bản.

Bảng 1: So sánh các tiêu chí giữa Kaizen và Đổi mới

TIÊU CHÍ	KAIZEN	ĐỔI MỚI
Tính hiệu quả	Dài hạn, không rõ ràng	Ngắn hạn, gây ấn tượng
Nhịp độ	Các bước nhỏ	Bước lớn
Khung thời gian	Liên tục, tăng dần	Cách quãng
Mức độ thay đổi	Dần dần	Đột ngột
Cách tiếp cận	Nỗ lực tập thể	Nỗ lực cá nhân
Phạm vi liên quan	Mọi người	Một vài người
Mục đích	Duy trì, cải tiến	Đột phá, xây dựng
Phương pháp	Truyền thống	Đột phá kỹ thuật
Đầu tư	Ít, dần dần	Lớn, tức thời
Định hướng	Con người	Công nghệ, kỹ thuật
Đánh giá	Quá trình, sự nỗ lực	Kết quả, lợi nhuận

Nguồn: Phạm Anh Tuấn, 2008.

Vai trò của nhà lãnh đạo

Áp dụng Kaizen đem lại những lợi ích to lớn cho doanh nghiệp. Kaizen không đòi hỏi đầu tư lớn về tài chính, song lại cần sự cam kết và nỗ lực của toàn tổ chức, đặc biệt là cấp lãnh đạo. Cam kết của người đứng đầu doanh nghiệp, cùng với vai trò của cán bộ quản lý các phòng ban, tổ, nhóm, sự nỗ lực tham gia của nhân viên, việc triển khai cải tiến sẽ được thực hiện liên tục vì sự thành công của doanh nghiệp. Như vậy, nhà lãnh đạo không chỉ là tấm gương đi đầu về sự cam kết với Kaizen, mà còn tạo nên sự cam kết của toàn tổ chức với việc áp dụng Kaizen.

Một cách khái quát, lãnh đạo được hiểu như sự tác động hay một quá trình gây ảnh hưởng đến người khác sao cho mọi người tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu đạt được các mục tiêu của tổ chức. Vai trò của nhà lãnh đạo trong việc áp dụng Kaizen được thể thông qua:

Thứ nhất, lãnh đạo là người chịu trách nhiệm lập kế hoạch và các mục tiêu của tổ chức. Các kế hoạch và mục tiêu phải bao gồm các yêu cầu liên quan tới 5S như tiết kiệm, vệ sinh, tuân thủ quy trình quy phạm, cũng như nhiệm vụ phải đảm bảo phân công rõ ràng đến từng người.

Thứ hai, nhà lãnh đạo tạo lập, nuôi dưỡng và phát triển các giá trị văn hóa doanh nghiệp, trong đó có văn hóa Kaizen như tận tâm, phối hợp nhóm và cải tiến liên tục. Bên cạnh đó, mỗi

hành động của nhà lãnh đạo về tiết kiệm chi phí, gọn gàng ngăn nắp, tuân thủ quy định cũng sẽ là tấm gương cho các thành viên trong việc áp dụng Kaizen.

Thứ ba, phân bổ các nguồn lực phù hợp và dẫn dắt cải tiến liên tục. Mọi cải tiến sẽ mất tác dụng nếu nó không được duy trì liên tục theo các mục tiêu

chung. Các công ty thành công đều đặt ra vấn đề tiết giảm chi phí, tập trung vào chất lượng ngay từ đầu thông qua các chiến lược rõ ràng, giám sát nguyên lý cải tiến liên tục của tổ chức và bản thân các nhà lãnh đạo, cũng như phân quyền cho nhân viên để họ chủ động thực thi các mục tiêu của Kaizen.

Với tư cách là một người đứng đầu doanh nghiệp, tôi phải dẫn dắt hướng đi bằng sự sáng tạo của bản thân và động viên mọi người theo hướng đó.

**Kazuo Inamuri,
Người sáng lập Tập đoàn
Kyocera**

2. Một số đặc điểm của lãnh đạo doanh nghiệp Nhật Bản

Đề hiệu được thành công của các doanh nghiệp Nhật Bản trong việc áp dụng Kaizen, cần tìm hiểu những điểm đặc trưng của lãnh đạo doanh nghiệp Nhật Bản, yếu tố quan trọng

đảm bảo thành công của triết lý Kaizen. Theo kết quả nghiên cứu của Đề tài KX.03.06/06-10 do PGS.TS. Phùng Xuân Nhạ làm Chủ nhiệm, lãnh đạo doanh nghiệp Nhật Bản có một số điểm đặc trưng như sau:

Doanh nhân vì đất nước

Sau Chiến tranh thế giới thứ hai, một tầng lớp doanh nhân Nhật Bản với mong muốn “rửa” tiếng thối hèn cho đất nước đã phát huy mạnh mẽ phẩm chất truyền thống của “võ sĩ đạo” (tinh thần dân tộc, lòng yêu nước, tự trọng, hành động vì nghĩa lớn, tinh thần cầu tiến), ra nước ngoài học hỏi về công nghệ, tri thức khoa học, kinh nghiệm quản lý, sản xuất, kinh doanh. Từ đó, họ đã “ngộ” ra rằng: “Muốn phát triển kinh tế đất nước thì phải công nghiệp hóa.” Masaru Ibuka, trong bài diễn văn sáng lập công ty Sony năm 1946, đã nói: “Ta phải dùng sức mạnh của công nghệ để góp phần vào việc phục hưng tổ quốc chúng ta.”

Sáng tạo và chấp nhận rủi ro

Các doanh nhân Nhật được xem là những người có khả năng thích nghi với môi trường kinh doanh thay đổi một cách nhanh chóng. Họ luôn sáng tạo, tìm kiếm những giải pháp kinh doanh đáp ứng nhu cầu thị trường hiện tại và tương lai. Theo khảo sát của Tổ chức Tình báo Kinh tế (EIU), xếp hạng 82 nền kinh tế dựa vào năng lực sáng tạo trong giai đoạn 2002-2006 và dự đoán sự thay đổi về thứ hạng trong thời kỳ 2007-2011 cho thấy Nhật Bản là quốc gia sáng tạo nhất thế giới, theo sau là Thụy Sĩ, Mỹ và Thụy Điển. Theo thống kê, tỷ lệ sản phẩm mới đưa ra thị trường của công ty Sony đạt mức cao nhất thế giới, bình quân mỗi ngày đưa ra 4 loại sản phẩm mới, mỗi năm đưa ra 1.000 loại sản phẩm mới, trong đó 800 là cải tiến những sản phẩm đã có, còn lại là hoàn toàn sáng tạo mới.

Tuy phong cách làm ăn khác nhau, nhưng các doanh nhân thành công của Nhật Bản đều có những cái nhìn mới mẻ, mạnh bạo, không chấp nhận “trói mình” trong một ngành nhất định. Họ không ngần ngại thay đổi, luôn sẵn sàng đương đầu với thử thách và không bao giờ sợ thất bại, luôn biết tạo ra những thành tựu kỳ

vĩ nhưng cũng chuẩn bị tinh thần để chấp nhận tất cả những khả năng có thể xảy ra.

Đền đáp công ơn

Người Nhật thường quan tâm đến lợi ích doanh nghiệp và người làm trong doanh nghiệp, thay vì chỉ quan tâm đến lợi nhuận như ở phương Tây. Tại doanh nghiệp Nhật Bản, người lãnh đạo phải chăm lo nâng cao đời sống cho người lao động và điều này ảnh hưởng lớn đến chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Nó cũng liên quan mật thiết đến việc nâng cao chất lượng và năng suất lao động. Sự thống nhất giữa doanh nghiệp và người làm trong doanh nghiệp đã tạo cho mọi thành viên sự trung thành cao. Tất cả đều quan tâm đến sự sống còn của doanh nghiệp, do đó dẫn đến sự tăng trưởng cao. Bên cạnh đó, các doanh nhân Nhật Bản cũng rất biết ơn và kính trọng khách hàng, xem khách hàng là người thân, là người thầy của doanh nhân.

Phát biểu tại hội nghị Hiệp hội Các nhà quản lý thế giới, Matsushita xoay quanh chữ “nhân” để xác định: phát huy sức mạnh nội bộ, đoàn kết cao độ. “Trong công ty của chúng tôi, mọi người đều là chỉ huy,” ông nói. Quả thật, ngay trong thời kỳ chiến tranh gian khổ, khắc nghiệt nhưng Matsushita không hề sa thải một công nhân. “Mời người ta lúc khó khăn rồi lại sa thải người ta lúc thịnh vượng là điều không thể chấp nhận được.”

Quản lý kinh doanh là một chuỗi những trải nghiệm của thử thách và sai lầm nhưng những sai lầm ấy chính là hạt giống của thành công, 9 thất bại = 1 thành công.

Tadashi Yanai

Công ty Fast-Retailing

Tổ chức kinh doanh năng động và độc đáo, chú trọng đến chất lượng

Tinh thần kinh doanh hiện đại là lấy thị trường làm trung tâm, xuất phát từ khách hàng và hướng tới khách hàng. Điều này thể hiện rất sớm trong phong cách và đường lối kinh doanh Nhật Bản. Các doanh nghiệp lớn của Nhật Bản chỉ chiếm không đến 2% trong tổng số các

doanh nghiệp, đại bộ phận là các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Nhưng sự liên kết giữa chúng thì rất đa dạng và hiệu quả. Đó là sự liên kết hàng ngang giữa các công ty mẹ (loại lớn) nhằm phát huy lợi thế tuyệt đối của các công ty thành viên, tăng khả năng cạnh tranh vào các thị trường lớn, với các đối thủ lớn của quốc tế. Nhưng dưới mỗi công ty mẹ là vô số các công ty con (loại vừa và nhỏ) liên kết theo chiều dọc nhằm phát huy các lợi thế tương đối của các công ty thành viên, khai thác lợi thế tiềm năng của thị trường tại chỗ, tăng lợi thế tuyệt đối cho công ty mẹ và uyển chuyển thích nghi khi có biến động kinh tế. Sự liên kết đó thấy rất rõ qua hình thức cổ phần chéo, gắn kết về tài chính, nghiên cứu phát triển, hệ thống kênh phân phối, cung ứng đầu vào, hỗ trợ nhân sự.

Vì cộng đồng và xã hội

Các doanh nhân châu Á đang ngày càng chú ý đến bảo vệ môi trường nhiều hơn. Các vật liệu và thiết bị sản xuất càng phải ít gây hại đến môi trường hơn thì mới được người tiêu dùng chấp nhận.

Kazuo Inamori đã nỗ lực để tạo ra các sản phẩm vật liệu chất lượng cao và có lợi cho môi trường. Kazuo Inamori cũng nổi tiếng với các hoạt động xã hội với tư cách là một doanh nhân thành đạt. Ngay từ năm 1984, Kazuo đã thành lập quỹ giải thưởng Kyoto để tài trợ, tặng thưởng cho các công trình nghiên cứu và hoạt động nổi trội trong các lĩnh vực: công nghệ, khoa học tự nhiên, nghệ thuật và triết học. Đây là một giải thưởng danh giá ở Nhật Bản và có tổng trị giá 1,5 triệu USD.

Luôn học hỏi tự hoàn thiện bản thân

Học hỏi không ngừng luôn là một đức tính quý giá của các doanh nhân thành đạt Nhật Bản. Họ thường tự tìm tòi nghiên cứu, học hỏi những điều mới mẻ và ứng dụng vào công việc, cuộc sống hàng ngày của mình.

Konosuke Matsushita - người sáng lập ra tập đoàn Matsushita đã tự nhắc nhở mình là phải luôn “ham thích học hỏi.” Bởi nếu chúng

ta ham thích học hỏi, tất cả mọi thứ trên thế giới này đều có thể là thầy giáo của chúng ta. Mỗi người chỉ có thể đưa ra được ý tưởng hay nếu biết học hỏi từ người khác. Nếu người lao động không tự học và học tập người khác thì mọi nỗ lực của doanh nghiệp đầu tư cho đào tạo và phát triển các kỹ năng sẽ giảm hiệu quả rất nhiều.

3. Lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam và Kaizen

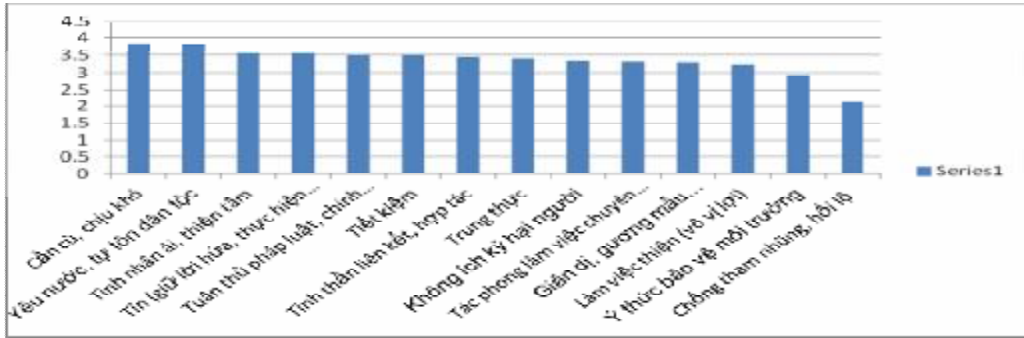
Sau thành công từ Toyota, Kaizen và 5S được nhiều doanh nghiệp trên thế giới cũng như các doanh nghiệp ở Việt Nam nghiên cứu và áp dụng, tuy nhiên có rất ít doanh nghiệp Việt Nam áp dụng thành công hay duy trì được triết lý Kaizen trong hoạt động. Thực tế này có thể được xem xét và giải thích thông qua việc phân tích đặc điểm của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam. Trong nghiên cứu này, chúng tôi xem *lãnh đạo doanh nghiệp* như là một bộ phận quan trọng trong đội ngũ *doanh nhân*.

3.1. Thực trạng đặc điểm của lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam

Dưới đây chúng tôi sử dụng kết quả đánh giá thực trạng nhân cách doanh nhân Việt Nam từ Đề tài KX.03.06/06-10 để chỉ ra các đặc điểm của lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam. Theo nhóm tác giả Đề tài, nhân cách doanh nhân Việt Nam là tổng hòa các yếu tố hợp thành mẫu hình con người doanh nhân, bao gồm đức, tài, phong cách, thể chất, sự cống hiến và phát triển. Theo đó, nhân cách doanh nhân Việt Nam là tổng hợp của 4 yếu tố: Đức - Trí - Thể - Lợi. Kết quả đánh giá thực trạng như sau:

Đánh giá về phẩm chất Đức của doanh nhân Việt Nam

Đức là đạo đức hay cái tâm của con người, của doanh nhân. Yếu tố Đức được đánh giá qua 14 phẩm chất, kết quả như dưới đây:

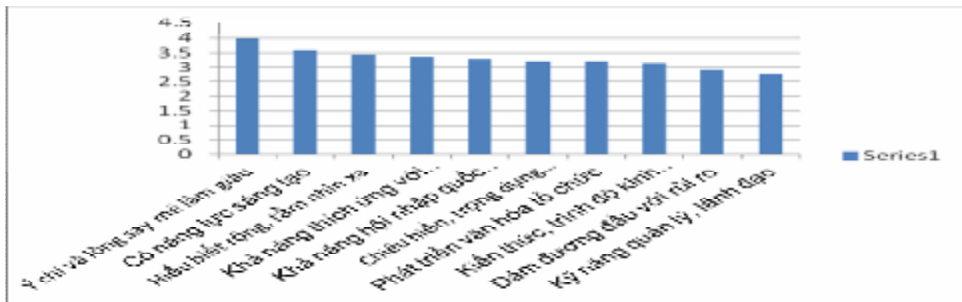


Nguồn: Đề tài KX.03.06/06-10.

Hình 1: Đánh giá các tiêu chí thuộc phẩm chất Đức của doanh nhân Việt Nam.

Đánh giá về phẩm chất Trí của doanh nhân Việt Nam

Trí thể hiện tinh thần kinh doanh, khả năng, mức độ tài năng của doanh nhân. Kết quả đánh giá thực trạng 10 phẩm chất thuộc về yếu tố Trí như sau:



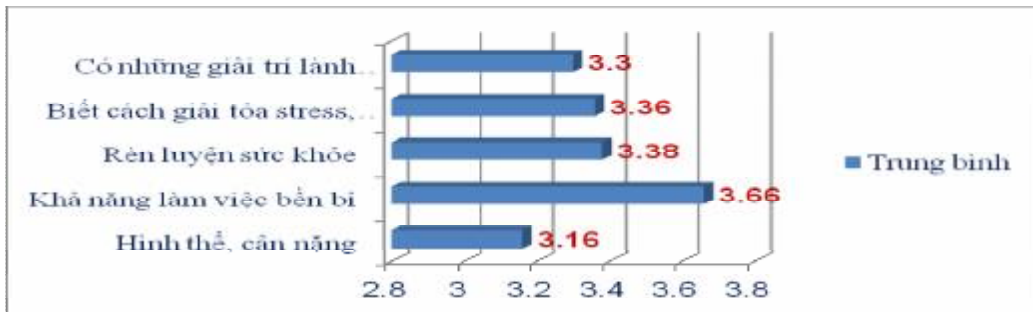
Nguồn: Đề tài KX.03.06/06-10.

Hình 2: Đánh giá các tiêu chí thuộc phẩm chất Trí của doanh nhân Việt Nam.

Đánh giá về yếu tố Thể của doanh nhân Việt Nam

Thể là các tố chất tự nhiên phù hợp với nghề nghiệp kinh doanh, bao gồm: (a) Năng

khiếu, sở thích hoạt động kinh doanh; (b) dám và thích mạo hiểm trong kinh doanh; (iii) khả năng tính toán, dự trù đúng trong kinh doanh. Kết quả đánh giá như sau:

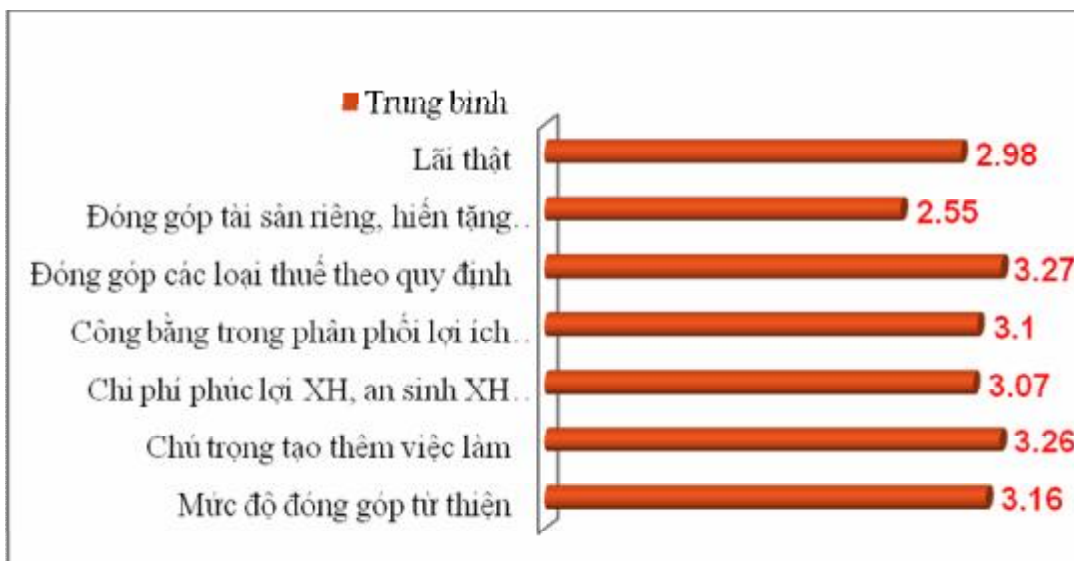


Nguồn: Đề tài KX.03.06/06-10.

Hình 3: Đánh giá các tiêu chí thuộc phẩm chất Thể của doanh nhân Việt Nam.

Đánh giá một số khía cạnh trong yếu tố Lợi của doanh nhân Việt Nam

Lợi hay lợi ích mà doanh nhân thu được cho bản thân và công hiến cho xã hội là yếu tố quan trọng nhất để đánh giá cái tâm, cái tài của mỗi doanh nhân, đồng thời thể hiện rõ nét nhất vai trò, giá trị của cộng đồng doanh nhân trong xã hội.



Nguồn: Đề tài KX.03.06/06-10.

Hình 4: Đánh giá các tiêu chí thuộc phẩm chất Lợi của doanh nhân Việt Nam.

3.2. Những hạn chế của lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam so với lãnh đạo doanh nghiệp Nhật Bản

Kết quả đánh giá chung trên thang điểm 5 cho thấy các phẩm chất của lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam được đánh giá hiện đang ở mức trung bình (trên dưới thang điểm 3), một số phẩm chất có kết quả đánh giá thấp so với mặt bằng chung và so với lãnh đạo doanh nghiệp Nhật Bản, điều này sẽ trở thành những rào cản ảnh hưởng đến hiệu quả áp dụng các triết lý quản trị hiện đại nói chung và Kaizen nói riêng trong các doanh nghiệp Việt Nam. Các đặc điểm hạn chế đáng lưu ý của lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam bao gồm:

Thứ nhất, yếu tố “Dám đương đầu với rủi ro” là phẩm chất trí tuệ được đánh giá ở mức độ thấp của lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam. Điều này có thể lý giải là do ảnh hưởng từ nhóm nhân tố, tính cách và điều kiện phát triển. Đặc

tính của con người Việt Nam thích ổn định, ưa hài hòa; tính chinh phục, giành giật kém, thay vào đó là yên phận thủ thường. Do đó, hệ quả là thiếu khả năng cạnh tranh đối kháng và tư duy thị trường tổng thể, kinh doanh nhỏ lẻ, thiếu hợp tác và không dám đương đầu với rủi ro.

Thứ hai, lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam yếu về năng lực dự báo và năng lực hoạch định chiến lược, xây dựng tầm nhìn cho doanh nghiệp. Trao đổi với nhiều doanh nhân trẻ, nhóm điều tra của Đề tài KX.03.06/06-10 nhận thấy còn khá nhiều doanh nhân chưa có tầm nhìn cho doanh nghiệp của mình, do vậy không có chiến lược cho doanh nghiệp hoạt động. Nhiều khi doanh nghiệp đã hoạt động được vài năm, nhưng bản thân doanh nhân cũng chưa rõ tầm nhìn. Phần lớn khi doanh nghiệp mới thành lập, doanh nhân trăn trở một điều là làm sao doanh nghiệp mình tồn tại và từng bước phát triển. Để tồn tại, mỗi doanh nhân tập trung xây dựng cho doanh nghiệp của mình trải nghiệm

vài ba năm, sau thời gian đó họ tiếp tục nhìn lại nhưng không biết tiếp theo phải làm gì khi chưa có định hướng hoạt động rõ ràng để công ty phát triển mang tính bền vững hơn.

Thứ ba, lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam còn yếu về “Kỹ năng lãnh đạo, quản lý,” trình độ quản trị còn hạn chế và còn khoảng cách khá xa với những chuẩn mực và thông lệ quốc tế. Phần lớn các nhà lãnh đạo doanh nghiệp của chúng ta còn chưa trải qua các khóa đào tạo về quản trị kinh doanh. Ngay cả trong số các chủ doanh nghiệp có trình độ học vấn từ cao đẳng và đại học trở lên thì cũng rất ít người được đào tạo bài bản về kiến thức quản trị doanh nghiệp. Việc điều hành doanh nghiệp của nhiều doanh nhân chủ yếu là dựa trên kinh nghiệm. Theo kết quả điều tra khảo sát mới đây của VCCI, có tới 59% doanh nghiệp đang có nhu cầu đào tạo nâng cao trình độ cho cán bộ quản lý.

Những yếu kém và hạn chế khác của lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam so với lãnh đạo doanh nghiệp Nhật Bản bao gồm: về sống giản dị và gương mẫu lành mạnh: còn phổ biến tâm lý hưởng thụ sớm, muốn thể hiện bản thân; ý thức đóng góp tài sản: mức độ hiến tặng tài sản thấp; chưa quan tâm chi phí cho phúc lợi và an sinh xã hội cũng như đời sống của nhân viên, chưa chú ý đầu tư cho phát triển văn hóa tổ chức riêng và định hướng phục vụ khách hàng còn kém; các doanh nghiệp hoạt động manh mún, thiếu tính liên kết, chưa phát huy được vai trò của các hiệp hội.

3.3. Giải pháp nâng cao hiệu quả áp dụng Kaizen trong các doanh nghiệp Việt Nam

Để áp dụng thành công các triết lý và phương pháp quản lý tiên tiến, trong đó có Kaizen, một triết lý đã góp phần đem lại thành công và vinh quang cho các doanh nghiệp Nhật Bản và nhiều doanh nghiệp nổi tiếng trên thế giới, đòi hỏi các nhà lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam trước hết phải tự hoàn thiện mình, vượt qua những thách thức và hạn chế nội tại đã nêu ở trên. Đó cũng là suy nghĩ và ước mơ của một lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam, ông Nguyễn Văn Hoàng - Giám đốc Kinh doanh của

VTC1, về một đội ngũ doanh nhân trí tuệ trong giai đoạn hội nhập: *“Doanh nhân trí tuệ là lớp doanh nhân dám nghĩ, dám làm, dám chấp nhận thách thức, dám đón nhận rủi ro. Họ biết dự báo tình hình, thời cuộc, quyết đấu tranh với chính bản thân mình và vượt qua đối thủ cạnh tranh bằng những giải pháp thị trường sáng tạo. Một thế hệ doanh nhân trẻ Việt Nam giải quyết sự việc bằng khoa học và giảm dần sự phụ thuộc của cảm tính cá nhân. Một lớp doanh nhân nhạy cảm với nhu cầu của cuộc sống, thấu hiểu nhu cầu và đáp ứng cho những nhu cầu đó. Trí tuệ giúp doanh nhân nhạy bén hơn, năng động hơn, hiện đại hơn. Những kỹ năng kinh doanh được hình thành dễ dàng hơn, giúp cho công việc thuận lợi hơn. Cộng thêm vào đó là tính quyết liệt vì sự tồn tại của doanh nghiệp mình trên thị trường thế giới, lúc đó Việt Nam sẽ có những thương hiệu toàn cầu, công ty toàn cầu.”*

Song song với quá trình hoàn thiện năng lực lãnh đạo, chúng tôi xin đề xuất ba giải pháp trước mắt giúp lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam áp dụng hiệu quả triết lý Kaizen, bao gồm:

Về phương thức lãnh đạo: Triết lý Kaizen đòi hỏi các lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam phải chuyển từ phong cách “chỉ đạo” chiến lược sang nhà lãnh đạo “nhập thể.” Trong thực tiễn quản trị, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam hiện nay vẫn thường cho mình đứng ở vị trí trên cao, tách biệt với các hoạt động thường nhật để chỉ đạo và kiểm soát các hoạt động của doanh nghiệp. Phong cách lãnh đạo này ngày càng tỏ ra kém hiệu quả, bởi việc tách biệt khỏi các hoạt động sẽ làm cho các nhà lãnh đạo thiếu thông tin cập nhật trong quá trình ra quyết định. Hơn nữa, không phải lúc nào nhà lãnh đạo cũng sáng suốt để dự đoán đúng về những gì sẽ xảy ra trong tương lai. Bởi vậy, lãnh đạo phải chuyển từ phong cách “chỉ tay” - chỉ đạo sang phong cách “bắt tay” vào công việc, sát sao hiệu quả của từng đầu công việc cụ thể. Nói ngắn gọn, các nhà lãnh đạo chuyển từ lãnh đạo “Nghĩ” sâu sắc, sang lãnh đạo hướng dẫn cấp dưới “Làm” tốt những công việc cụ thể.

Chia sẻ mục tiêu và tầm nhìn trong toàn tổ chức: Doanh nghiệp không thể có tương lai nếu

không hướng đến tương lai với những mục tiêu thống nhất. Một tầm nhìn dài hạn sẽ tạo ra sự hứng khởi cho các thành viên, đồng thời tạo nên sự nhất quán hành động của những con người và các bộ phận trong toàn tổ chức. Nếu không chú trọng xây dựng tầm nhìn, doanh nghiệp sẽ hoạt động một cách vá vúi trước những thay đổi của môi trường kinh doanh. Câu chuyện ở Matsushita kể lại rằng, khi công ty còn trong giai đoạn khó khăn, lại trong bối cảnh khủng hoảng kinh tế mà mọi người không tìm thấy vị Chủ tịch đâu. Sau một tuần, người ta thấy vị Chủ tịch hốt hác đi ra từ nhà kho. Mọi người xúm lại hỏi: “Đang lúc nước sôi lửa bỏng thế này mà ông lại trốn đi đâu thế?”, “Tôi ngồi trong nhà kho để suy nghĩ về tầm nhìn của công ty trong 250 năm nữa!” - vị Chủ tịch trả lời.

Tạo sự cam kết của toàn tổ chức: Một mình nhà lãnh đạo không thể kéo hay ép cả tổ chức thực thi một triết lý quản lý. Áp dụng triết lý Kaizen hay bất cứ phương pháp quản trị hiện đại nào cũng đòi hỏi sự thấu hiểu về nguyên tắc, mục tiêu và phương thức thực hiện của tất cả các thành viên trong tổ chức. Vì vậy, các doanh nghiệp cần ý thức rằng đào tạo cho nhân

viên và đội ngũ cán bộ quản lý là một cách đầu tư cần thiết và khôn ngoan. Bởi vì, chỉ khi có sự am hiểu và tự tin thì con người mới hiện thực hóa được các mục tiêu quản lý. Bên cạnh đó là các chính sách đánh giá và đãi ngộ hợp lý đi kèm để tạo động lực cho các thành viên trong công ty.

Tài liệu tham khảo

- [1] PGS.TS. Phùng Xuân Nhạ (Chủ nhiệm đề tài) (2010), Báo cáo đề tài: Nhân cách doanh nhân và văn hóa kinh doanh ở Việt Nam trong tiến trình đổi mới và hội nhập quốc tế, Đề tài cấp Nhà nước, mã số KX.03.06/06-10.
- [2] Phạm Anh Tuấn, “Triết lý quản lý Kaizen,” *Tạp chí Nhà quản lý*, 10/2008.
- [3] Mạnh Linh (2005), *Những phương pháp quản lý theo phong cách Nhật Bản*, NXB. Văn hóa - Thông tin.
- [4] Nguyễn Quốc Tuấn, Trương Hồng Trình và Lê Thị Minh Hằng (2007), *Quản trị chất lượng toàn diện*, NXB. Tài chính.
- [5] Dinna Louise C. Dayao (2007), *Trí tuệ kinh doanh châu Á*, NXB. Lao động.
- [6] <http://www.vcci.com.vn/vcci/tin-vcci/xay-dung-111oi-ngu-doanh-nhan-viet-nam-trong-tinh-hinh-moi>.

Kaizen philosophy and business leaders

MBA. Do Tien Long

*School of Business, University of Economics and Business,
Vietnam National University, Hanoi, 144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam*

Abstract: 5S is a Japanese philosophy of management with bold Asian essence. It is actually the ways to organize and manage the working space and the operation process aiming to improve the effectiveness of the performance via waste elimination, operation improvement and minimization of illogical characteristics of the process. The papers examined the features of Kaizen and the characteristics of Japanese business leaders and then compare with those of Vietnamese counterparts in the context of international integration. In addition, the papers pointed out certain challenges that Vietnamese business leaders need to overcome if they want to apply the Kaizen philosophy successfully.