

BÀI HỌC TỪ MỘT PHONG CÁCH QUẢN LÝ NHẬT BẢN

Nguyễn Vĩnh Giang*

Nền kinh tế của Nhật Bản đã có bước phát triển thần kỳ dù nước Nhật không được thiên nhiên ưu đãi về tài nguyên khoáng sản và bị tàn phá sau chiến tranh thế giới thứ II. Đây chính là kết quả của một phong cách quản lý Nhật Bản dựa trên tinh thần đoàn kết, sự cải tiến không ngừng và một phương pháp sản xuất được gọi là “sản xuất tinh gọn” (lean production). Bài viết đề cập đến những ưu điểm và nhược điểm của phong cách quản lý của người Nhật và rút ra những bài học có thể vận dụng vào quản lý ở nước ta, góp phần phát triển nền kinh tế xã hội nhanh chóng và hiệu quả.

Từ khóa: phong cách quản lý, sản xuất tinh gọn, cải tiến không ngừng, tinh thần đoàn kết

1. Giới thiệu

Sau chiến tranh, người Nhật xây dựng và phát triển kinh tế trong bối cảnh rất khó khăn về cơ sở hạ tầng và lúng túng trong quản lý kinh tế. Tuy nhiên, chỉ trong vòng mấy chục năm, nước Nhật đã có những bước tiến thuyết phục về công nghiệp và phát triển kinh tế xã hội. Người ta cho rằng, điều quyết định cho sự thành công là nước Nhật đã tiếp thu và phát triển phong cách quản lý dựa trên tinh thần đoàn kết, cải tiến không ngừng và phương pháp sản xuất tinh gọn. Phương pháp sản xuất tinh gọn có ý tưởng từ Phương Tây từ những năm đầu của thế kỷ 20, nhưng đã được các nhà quản lý và học giả Nhật tiếp thu và vận dụng trong phát triển kinh tế, trước hết là trong những ngành sản xuất công nghiệp. Để có thể rút ra những bài học kinh nghiệm trong quản lý ở nước ta, chúng ta sẽ tìm hiểu về phương pháp sản xuất tinh gọn, phong cách quản lý đoàn kết và không ngừng sáng tạo đã được phát triển và vận dụng như thế nào đối với người Nhật, những đặc điểm, ưu điểm và hạn chế để có thể vận dụng trong quản lý ở nước ta góp phần thúc đẩy quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa phát triển nhanh chóng.

2. Tổng quan và phương pháp nghiên cứu

Những năm đầu thập kỷ 50 thế kỷ trước, hàng hóa Mỹ tràn ngập và nền kinh tế Nhật bị thất thế. Nhiều chuyên gia kinh tế Mỹ đến Nhật để giảng giải về sản xuất công nghiệp và quản lý chất lượng trong

đó có Joseph Juran, A.V. Feigenbaum và đặc biệt là W. Edwards Deming. Những ý tưởng, kiến thức của Deming đã được phổ biến ở Nhật, làm thay đổi cách thức quản trị sản xuất và quản trị chất lượng sản phẩm. Ông cho rằng, hệ thống sản xuất không chỉ đơn thuần bắt đầu từ khâu chế biến nguyên liệu cho đến khi sản phẩm hoàn thành, mà sản xuất là một hệ thống gồm cả nhà cung cấp nguyên nhiên vật liệu và khách hàng. Phải sử dụng thông tin phản hồi từ khách hàng để liên tục cải tiến sản phẩm dịch vụ và cả quy trình sản xuất. Phải liên tục cải tiến cả kiến thức, kỹ năng và phương pháp làm việc của con người và hệ thống thông tin. Ý tưởng “sản xuất tinh gọn” do các nhà lý luận người Mỹ: James Womack, Daniel Jones và Daniel Roos, là những người đầu tiên truyền bá vào Nhật Bản. Họ đã khẳng định: “Sản xuất tinh gọn là phương thức tốt nhất để con người làm ra mọi thứ. Nó cung cấp các sản phẩm tốt hơn, nhiều hơn và rẻ hơn. Quan trọng hơn là nó thúc đẩy nhân viên ở mọi vị trí từ nhà máy đến ban lãnh đạo làm việc hết mình hơn”. Tuy nhiên, để học thuyết này trở thành hệ thống sản xuất mới áp dụng ở Nhật thì công lớn lại do 2 người Nhật là Kiichiro Toyoda, người đứng đầu Toyota, và Taiichi Ohono, một trợ thủ của ông. Họ đã sang Mỹ để nghiên cứu trong những năm 50, tìm hiểu tại sao hệ thống sản xuất với số lượng lớn lại thành công và làm thế nào cải tiến nó để hoạt động hiệu quả hơn. Các nhà quản lý người Nhật đã áp dụng phương pháp sản xuất tinh

gọn với phong cách quản lý dựa trên tinh thần đoàn kết và cải tiến không ngừng. Phong cách quản lý này đã được vận dụng linh hoạt và phát triển và đã đem lại kết quả rất tích cực trong sản xuất công nghiệp nói riêng và nền kinh tế Nhật nói chung.

Để xem xét về phong cách quản lý, chúng ta vận dụng phương pháp nghiên cứu định tính: phân tích, đánh giá, tổng hợp những thông tin thu thập từ các tác phẩm, các bài báo, nhận xét từ nhiều học giả và chuyên gia, nhà quản lý trên thế giới, phân tích dưới nhiều góc độ để tìm ra những đặc điểm cơ bản của phong cách quản lý của người Nhật, rút ra những bài học và gợi ý những vận dụng trong quản lý ở nước ta.

2. Thế nào là “sản xuất tinh gọn”?

Kiichiro Toyoda và Taiichi Ohono đã nhận ra cách thức sản xuất ở Nhật đã lỗi thời, lãng phí về công sức, nguyên liệu và thời gian. Triết lý của hai ông là: phải loại bỏ hoàn toàn “chất thải” thấm nhập vào tất cả các khâu của sản xuất. Chất thải đó là tồn kho dư thừa, là những bộ phận sản phẩm bị lỗi ở các công đoạn,... Họ nhận thấy rằng, khâu then chốt ở đây quyết định bởi người công nhân lắp ráp chính. Người công nhân làm tăng giá trị sản phẩm nhưng nếu họ phải làm việc không ngừng trên dây chuyền liên tục sẽ không thể tránh khỏi gây ra nhiều lỗi cho sản phẩm. Hai ông đã tạo ra một hệ thống sản xuất mới. Hãng Toyota gọi là đó là “Hệ thống sản xuất Toyota” (TPS), người khác thì gọi đó là “sản xuất tinh gọn” (lean production). Ý tưởng chính của hệ thống này là chuyển mục tiêu trọng tâm của sản xuất từ quy mô sang thời gian. Mục tiêu lúc này được thực hiện bằng 3 cách.

- Trước tiên là biến mỗi nhân viên thành một người kiểm tra chất lượng sản phẩm. Mỗi nhân viên có trách nhiệm phát hiện lỗi của sản phẩm dù là nhỏ nhất và lập tức sửa ngay tại công đoạn làm việc của người nhân viên đó. Khác với cách làm của người Mỹ, phải có nhân viên của phòng quản lý chất lượng kiểm tra sửa lỗi, Toyota cho phép các công nhân có quyền dừng ngay dây chuyền sản xuất khi vừa phát hiện ra lỗi của sản phẩm.

- Thứ hai là sản xuất “đúng lúc”. Ở nơi khác, nhà công nghiệp sản xuất hàng loạt các bộ phận sản phẩm để chờ cho đến khi người tiêu thụ cần đến. Do vậy kho bãi của họ chất đống các chi tiết sản phẩm nhiều ngày, thậm chí hàng tháng. Ở đây, người Nhật chỉ sản xuất các bộ phận khi cần và có nghĩa là các bộ phận sẽ được chuyển tới đúng lúc chúng cần được sử dụng trong dây chuyền lắp ráp.

- Thứ ba, là sản xuất theo nhu cầu. Theo phương

Tây, người sản xuất chế tạo hàng loạt các bộ phận, người sử dụng phải tiếp nhận số lớn, rất khó khăn và lãng phí cho cả hai bên khi phải lưu giữ chúng khi chưa dùng tới. Sản xuất theo nhu cầu là các bộ phận chỉ sản xuất khi được đặt hàng.

“Sản xuất tinh gọn” dường như đối nghịch với nguyên lý cơ bản của phương thức sản xuất hàng loạt (hay số lớn) đã thống trị học thuyết sản xuất nhiều năm. Sản xuất hàng loạt quyết định bởi quy mô sản xuất và chuyên môn hoá. Công nhân phải ngày càng được chuyên môn hoá và doanh nghiệp phải mở rộng quy mô sản xuất. Người Nhật đã nhận ra 2 điểm yếu trong sản xuất hàng loạt là: thứ nhất, sản xuất hàng loạt không đáp ứng được sự thay đổi nhu cầu nhanh chóng của người sử dụng. Sản phẩm tiêu chuẩn hoá rất khó cải tiến thành sản phẩm mới. Chi phí để thay đổi dây chuyền sản xuất cũng rất cao và công nhân đã quen với công việc được chuyên môn hoá. Nếu cải tiến sản phẩm cần phải dừng sản xuất thời gian dài để điều chỉnh máy móc và đào tạo lại công nhân. Chưa kể nhà sản xuất phải giải quyết hàng loạt thành phẩm lỗi thời chất chứa trong kho. Hơn nữa, khi thời gian và điều kiện cho phép để tạo ra sản phẩm mới thì nhu cầu của thị trường có thể đã lại thay đổi. Nhược điểm thứ 2 là, trên thực tế, tỷ lệ sản phẩm lỗi cao nhưng khó được phát hiện và chấp nhận. Sản xuất số lớn rất khó phát hiện ra lỗi sản phẩm. Chỉ khi thành phẩm hoàn chỉnh được bán đi và có thể người sử dụng một thời gian bị hỏng hóc mới phát hiện lỗi. Nếu sản xuất theo phương pháp “sản xuất tinh gọn”, người công nhân đứng trong 1 công đoạn của dây chuyền sản xuất dễ phát hiện ra lỗi sau mỗi công đoạn nhỏ. Họ dùng máy và sửa chữa sai sót ngay, điều đó sẽ làm cho người công nhân cảm thấy mình làm việc bằng trí óc, thông minh khéo léo chứ không thụ động như một cỗ máy. Họ thấy được kết quả lao động của mình có giá trị cho công ty. Và điều đó làm tăng động lực làm việc cho họ.

“Sản xuất tinh gọn” đã thay đổi quan hệ với các nhà cung cấp. Một ví dụ, ở phương Tây, nhà sản xuất ô tô phải trải qua 2 bước. Họ làm thử toàn bộ các chi tiết của một chiếc ô tô, sau đó, giới thiệu với nhiều nhà cung cấp các bộ phận và ký hợp đồng với nhà cung cấp có giá hợp lý nhất. Nghĩa là họ đã biến các nhà cung cấp thành các đối thủ cạnh tranh. Trong khi mô hình quản lý dây chuyền của người Nhật, mà dẫn đầu là Toyota, lại khác hoàn toàn. Các nhà cung cấp có thể là các công ty riêng biệt hay là thành viên của một “keiretsu” (một số công ty liên kết với nhau do nắm giữ cổ phần của nhau). Các

công ty này có quan hệ như các đối tác của nhau chứ không phải đối thủ cạnh tranh. Họ trao đổi nhiều lĩnh vực, có thể tiến cử các giám đốc nhỏ của các công ty vào các vị trí cao trong các công ty cung cấp khác hoặc là thành viên trong keiretsu. Có nghĩa là các nhà cung cấp cùng chia sẻ tài nguyên và thông tin do vậy sẽ giảm được lãng phí thời gian sản xuất, tiết kiệm nhiều nguồn lực trong sản xuất sản phẩm.

3. Những đặc điểm cơ bản trong phong cách quản lý của người Nhật

3.1. Hạn chế

Những thập niên cuối thế kỷ 20, phong cách quản lý Nhật Bản có phần bị giảm sút không chỉ do bị ảnh hưởng bởi cuộc suy thoái mà còn do các công ty phương Tây đã học và cải tiến cách thức quản lý Nhật Bản. Tại Mỹ, hệ thống “quản lý chất lượng tổng thể” (T.Q.M) là một xu thế được ưa chuộng nhất trong những năm 80. Các nhà công nghiệp châu Âu đã học được các bí quyết của “lean production” thông qua các liên doanh với các công ty của Nhật và đạt được thành công hơn do đã cải tiến hơn. Hạn chế của phong cách quản lý Nhật Bản thứ nhất là ở sự quản lý cứng nhắc bởi hệ thống keiretsu. Việc quan hệ ràng buộc nhất định giữa các công ty thành viên trong keiretsu làm hạn chế tính chủ động của mỗi công ty. Các mối quan hệ với đối tác, khách hàng của các công ty thành viên cũng không được tiến hành linh hoạt và được quyết định độc lập tuyệt đối. Các công ty phương Tây đã nhận thấy và có sự thay đổi trong các mối quan hệ sản xuất kinh doanh. Ví dụ, các công ty Motorola và Chrysler Corporation đã thay đổi mối liên hệ giữa nhà sản xuất với các nhà cung cấp mềm dẻo hơn, hay như Ford đã thay đổi mối quan hệ giữa các kỹ sư và công nhân, Công ty Chrysler sản xuất ô tô bằng cách sử dụng các bộ phận chung lắp lẫn được giữa các đời xe,...

Hạn chế thứ hai là tuyển dụng lao động suốt đời đã làm cho các công ty của Nhật Bản hết sức cồng kềnh và không luân chuyển được lực lượng lao động của công ty. Và điều đó dẫn đến tình trạng đội ngũ lao động trở nên bảo thủ trì trệ, không có nhiều cơ hội thu hút được những nhà quản lý tài năng, có tư duy đổi mới hiện đại phù hợp với từng giai đoạn phát triển của tiến bộ kỹ thuật.

Hơn nữa, việc nắm giữ cổ phần của nhau trong các keiretsu cũng làm cho các hãng không thể tập trung nguồn lực để hoạt động. Trong các ngành công nghiệp trí tuệ như phần mềm và đa truyền thông luôn chậm cải tiến so với Phương Tây. Trong khi các công ty Nhật vẫn tiếp tục cải tiến tính năng

mới trên sản phẩm cũ, thì nhiều hãng trên thế giới đã tạo ra những sản phẩm mới đột phá, với nhiều tính năng nổi trội.

Mặt khác, tinh thần đoàn kết lại không có hiệu quả khi quản lý người nước ngoài trong các liên doanh ở ngoài nước. Người Nhật thường khó quản lý lao động không cùng chủng tộc do đặc thù văn hoá và sự khéo léo. Sự thiếu nhạy cảm trong văn hoá của nhiều nhà quản lý Nhật khiến họ càng khó khăn hơn trong việc quản lý các công nhân nước ngoài làm trong các dây chuyền sản xuất. Những nhân viên và quản lý người sở tại trong các công ty liên doanh với Nhật gần như không được quyết định gì trong các chính sách. Quyết định của họ thường phải được phê duyệt và thường bị huỷ bỏ từ trụ sở chính bên Nhật. Rất khó có cơ hội thăng tiến của nhân viên không phải người Nhật. Người Nhật phân biệt dân tộc và giới tính, người Nhật không sẵn lòng nghe ý kiến của người nước ngoài, dường như sự đồng lòng, đoàn kết chỉ diễn ra giữa những người Nhật với nhau,... điều đó làm mất thiện cảm với người Nhật tại những công ty Nhật Bản ở nước ngoài. Mặt khác, phong cách lãnh đạo tập thể cũng gặp nhiều trở ngại ở nước ngoài. Những tác động của tính tập thể có thể tốt khi mà nền kinh tế Nhật phát triển, nhưng trong tình trạng trì trệ thì cần phải có những quyết định quyết đoán nhanh chóng. Chờ đợi quyết định tập thể sẽ mất thời cơ trong môi trường kinh doanh đầy biến động ở Phương Tây. Hơn nữa, trong các liên doanh hay các chi nhánh hoạt động ở nước ngoài của các công ty Nhật, lao động và quản lý đa chủng tộc, các nhà quản lý người Nhật rõ ràng không thể tiếp tục áp dụng hình thức quyết định tập thể vì nó chỉ áp dụng được giữa các đồng nghiệp Nhật Bản với nhau.

3.2. Ưu điểm

Cùng với phương pháp “sản xuất tinh gọn”, phong cách quản lý Nhật Bản còn có 2 yếu tố quan trọng: đó là học thuyết cải tiến liên tục (tiếng Nhật gọi là kaizen) và giá trị của đoàn kết... Tiếp thu những tri thức của nhà hoạt động chính trị và quản lý nổi tiếng, Kenichi Ohmae, các nhà quản lý Nhật Bản đã phát huy và vận dụng tư tưởng cải tiến không ngừng để luôn tạo ra những sản phẩm mới có những ưu việt mới (cải tiến hàng ngày). Họ đã nhận thức, cải tiến phải mang lại cho người tiêu dùng những giá trị mới có ý nghĩa. Không nhất thiết phải thay thế hoàn toàn một sản phẩm mới, nhưng cũng không chỉ làm đẹp mắt sản phẩm cũ, mà phải làm cho tính năng, chất lượng sản phẩm có giá trị tốt hơn cho người tiêu dùng. Quan điểm sản xuất cải tiến

không ngừng rất phù hợp với phương thức “sản xuất tinh gọn”. Dây chuyền sản xuất kiểu này có ưu điểm nổi bật là có thể thay đổi để áp dụng sáng kiến và thực hiện các cải tiến mới nhanh chóng. Phong cách quản lý này được kết hợp với nhiều công nghệ và được áp dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực kỹ thuật, nhất là trong công nghiệp sản xuất ô tô, nhiếp ảnh và các máy móc văn phòng,...

Một ưu điểm nữa trong phong cách quản lý Nhật Bản là kết hợp sự cải tiến không ngừng với chiến lược phát triển lâu dài dựa trên sự đoàn kết. Các công ty phương Tây quản lý khắt khe như trong quân đội với những mệnh lệnh từ trên xuống và phân biệt đối xử cứng nhắc giữa người quản lý với nhân viên. Ngược lại, các công ty Nhật Bản lại quản lý theo truyền thống tập thể, cùng suy nghĩ và làm việc. Mọi thành viên trong một tập thể đều bình đẳng và giúp đỡ lẫn nhau. Các công ty Nhật tạo dựng sự đoàn kết (nemawashi) và chia sẻ quyền ra quyết định (ringi). Quyết định được thống nhất từ tập thể, tranh luận thẳng thắn, chân thành, xây dựng, và phải đạt được sự ủng hộ nhiệt tình của công nhân. Quyết định tập thể cũng thể hiện qua hoạt động lãnh đạo của người Nhật. Các nhà quản lý người Nhật tỏ ra khiêm tốn và nhã nhặn. Họ coi lãnh đạo như “không khí” – không thể thiếu nhưng không nhìn thấy và dường như không tồn tại. Các nhà quản lý hòa mình với đồng nghiệp, đặt tập thể lên trên, đạt được quyền lực bằng năng lực cá nhân và lãnh đạo bằng sự đoàn kết chứ không bằng mệnh lệnh. Theo người Nhật, nghệ thuật lãnh đạo là phải hiểu được tâm tư để kích thích mọi người hơn là điều khiển họ bằng uy lực.

Ưu điểm thứ ba trong phong cách quản lý của người Nhật cũng được thể hiện qua định hướng kế hoạch lâu dài. Thông thường, chiến lược được xác định bởi các chuyên gia và được viết thành những kế hoạch khuôn mẫu. Trong khi đó ở Nhật, chiến lược được xây dựng bởi tập thể và được miêu tả các nhiệm vụ cụ thể hơn là các kế hoạch chính xác. Xây dựng chiến lược như vậy phù hợp với cách sử dụng nhân viên làm việc gần như suốt đời đã trở thành truyền thống gắn bó lâu dài trong các công ty của Nhật. Mặc khác, truyền thống luân chuyển quản lý giữa các bộ phận làm cho các nhà quản lý hiểu biết toàn diện về công ty như là một chiến lược gia. Tất cả mọi người, ai cũng phải bắt đầu từ những công việc thấp kém nhất, và biết được mọi điều ở mọi bộ phận của công ty.

Ưu điểm thứ tư đó là có sự điều chỉnh trong phong cách quản lý Nhật Bản khi không còn phù

hợp trong thực tiễn mới. Người Nhật có hai thế mạnh đó là: nước Nhật luôn là một trong những nước sản xuất công nghiệp xuất sắc hàng đầu thế giới, và các doanh nhân Nhật Bản rất giỏi biến những điều bất lợi thành thuận lợi. Sự biến động kinh tế thế giới đã tác động lên quan niệm của người Nhật, và họ thấy phải cải thiện mô hình quản lý và hòa nhập với thế giới. Một đại diện cho lớp quản lý trẻ người Nhật có tư tưởng cải biến là Yotaro Kobayashi, ông chủ của Fuji Xerox. Ông cho rằng phải thay đổi vai trò lãnh đạo mang tính tập thể: các ông chủ Nhật phải học cách ra quyết định quyết đoán và cần học phong cách chuyên nghiệp của phương Tây. Lãnh đạo phải được đào tạo cẩn thận chứ không chỉ theo cảm tính chọn người nổi trội trong công ty. Các nhà quản lý Nhật nên thay đổi mô hình kinh doanh hơn là chỉ chú tâm vào việc cải tiến sản phẩm không ngừng. Có hai lĩnh vực mà phương pháp quản lý Nhật thay đổi rõ nhất là: *chế độ tuyển dụng suốt đời và quản lý đa văn hoá*. Một mặt vẫn duy trì phong cách lao động làm việc suốt đời, nhưng mặt khác đã có những chuyển biến, các công việc không còn ổn định như trước đây mà theo cách làm việc của phương Tây trong các công ty lớn của Nhật. Vẫn trung thành với kiểu “tuyển dụng suốt đời” nhưng các công ty chỉ áp dụng quy chế này cho 1 số lượng nhân công nhất định. Một vài công ty thì đưa ra chế độ về hưu sớm “tự nguyện” cho các công nhân của họ. Tức là lực lượng lao động trong công ty đã có sự thay đổi linh hoạt chứ không còn “duy trì ổn định” như trước. Để giải quyết những khó khăn khi làm việc với các nhân viên nước ngoài, các công ty lớn của Nhật đã bắt đầu làm quen phong cách quản lý “đa quốc gia đa văn hoá”. Ngày càng nhiều các công ty lớn của Nhật sử dụng các nhà quản lý người nước ngoài. Toyota đã tổ chức họp đại hội cổ đông ở nước ngoài, Toshiba đã cải tổ cơ cấu tổ chức từ kế toán đến quản lý công nghệ trên phạm vi toàn thế giới.

Người có tư tưởng đa văn hóa là Minoru Mikahara, năm 1992, ông trở thành chủ tịch Tập đoàn Mitsubishi của Nhật tại Mỹ. Ông đề bạt quản lý người nước ngoài và có quan điểm phương Tây rất rõ nét. Rất khó khăn khi muốn thay đổi quan niệm truyền thống sang quan điểm đa văn hóa, nhưng do kinh tế Nhật ngày càng toàn cầu hóa, có sự ủng hộ của giới trẻ nên quản lý đa văn hóa ngày càng được mở rộng và hiệu quả trong các công ty Nhật ở nước ngoài, ngay trong nước Nhật cũng đã có sự thay đổi nhưng không bị phương Tây hoá hoàn toàn.

Những năm đầu thế kỷ 21, các công ty Nhật Bản

luôn bị cạnh tranh gay gắt và trở nên công kèn đã thất bại trước các công ty Mỹ luôn sáng tạo và nhạy vọt. Tuy nhiên, người Nhật cũng học hỏi rất nhanh. Có hai điều mà Người Nhật làm tốt hơn. Các công ty phương Tây giảm giá thành bằng việc giảm chi phí nghiên cứu, giảm quy mô, giảm nhân viên, thì các hãng của Nhật lại không nhất thiết giảm về quy mô mà tập trung không ngừng cải tiến. Họ có những chính sách khuyến khích toàn bộ nhân viên nỗ lực tiết kiệm giảm chi phí trong mọi việc, dù việc lớn hay nhỏ. Mặt khác, các nhà quản lý bậc trung luôn được quan tâm và rất ít bị sa thải vì họ thấy rằng: cán bộ bậc trung không chỉ là những người kế cận quyết định sự phát triển công ty trong tương lai, mà còn là cầu nối để trao đổi, gắn kết hai cách nhìn, chiến lược của quản lý cao cấp và chi tiết của nhân viên cấp dưới. Một nét nổi bật nữa của người Nhật là khả năng tập hợp trí tuệ và khuyến khích nhân viên rất đa dạng. Các công ty phương Tây có ưu thế trong việc quản lý những loại tri thức đã được xác định cụ thể bằng văn bản và khuôn mẫu (những thứ có thể fax hoặc Email được). Nhưng người Nhật lại quản lý tốt hơn những tri thức không cụ thể, không chính thức (tức là những kỹ năng không có trong sách vở, mà do những người công nhân thu lượm từ công việc hàng ngày)... Không những thế, những kỹ năng này được tập hợp không phải chỉ từ hội nghị, hội họp của các quan chức quản lý mà từ tất cả các nhân viên, ngay cả một sáng kiến nhỏ của những nhân viên bình thường cũng có thể trở thành lợi thế cạnh tranh của cả công ty.

Cách thức người Nhật thu hút trí tuệ cũng rất đa dạng. Trong công ty, nhân viên được chia thành nhiều nhóm, làm việc cùng nhau trong thời gian dài, người này học hỏi người kia qua công việc hơn là từ các khoá đào tạo chính qui. Họ kết hợp hình thức giao lưu chính thức và không chính thức. Nghĩa là giao lưu qua những cuộc hội nghị quy mô nhưng cũng kết hợp với những hoạt động giải trí thư giãn, tạo cho nhân viên tiếp xúc, trao đổi với nhau càng nhiều càng tốt. Cùng uống rượu sau giờ làm việc, những bữa tiệc cuối tuần được gọi là “nommunication”, (từ ghép giữa tiếng Nhật, “nomu” nghĩa là “uống” và communication là “giao tiếp”). Hoặc tổ chức kiểu “cắm trại tư duy”, một hình thức hội thảo trong các khách sạn nhỏ ở đồng quê, trong đó mọi người không chỉ làm việc nỗ lực mà còn cùng ăn, uống rượu sake và tắm nước nóng. Cách thức tổ chức thu hút tập trung trí tuệ cũng rất cởi mở. Một cuộc họp mà hàng ngàn người có thể tham dự. Bất kỳ khách hàng nào cũng có thể gọi điện đến để gọi ý hay phàn nàn về sản phẩm. Mọi nhân viên có thể

tiếp cận tới tất cả các thông tin ngoại trừ thông tin bí mật nhất qua mạng máy tính của công ty.

4. Bài học từ phong cách quản lý của Nhật Bản

Việt Nam và Nhật Bản có những điểm tương đồng và khác biệt. Tương đồng về chủng tộc màu da, có vị trí địa lý gần nhau, có dân số và nhiều nét giống nhau về văn hóa, tập quán. Đặc điểm về con người cũng có nét tương đồng với đức tính cần cù, chịu đựng khó khăn và tinh thần dân tộc. Tuy nhiên, có sự khác biệt về hệ thống chính trị, luật pháp, hệ thống chính sách xây dựng và tổ chức xã hội... Nước Nhật đã có quá trình phát triển kinh tế xã hội theo kinh tế thị trường mang nét đặc trưng dân tộc và đi trước chúng ta hàng chục năm. Việt Nam đang bước đầu phát triển kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, nên trong quản lý kinh tế còn nhiều khó khăn bất cập. Có thể rút ra những bài học từ phong cách quản lý của Nhật Bản để có thể vận dụng trong giai đoạn phát triển hiện tại và tương lai:

Trong quản lý người Nhật đã chú trọng “vai trò quyết định là bởi con người”. Trong từng tổ chức, từng lĩnh vực và toàn xã hội sự thành công hay thất bại phụ thuộc bởi ý chí nghị lực, kiến thức kỹ năng và hành vi thái độ của con người. Xã hội thành công là do trình độ tổ chức và tập hợp năng lực của mọi người trong xã hội. Nước Nhật đã huy động được ý chí nghị lực năng lực của các thành viên trong xã hội, và điều đó quyết định đến thành công của họ chứ không phải từ những nguồn lực ưu đãi khác. Việt Nam có nhiều điều kiện được thiên nhiên ưu đãi nhưng chúng ta chưa triệt để khai thác được, chính vì trình độ con người và tổ chức con người trong xã hội của ta. Việt Nam không những không khai thác triệt để mà còn để lãng phí rất nhiều những nguồn lực đó.

Bài học thứ hai là tinh thần cầu thị và khiêm tốn. Không tự ái cá nhân và dân tộc, người Nhật đã bỏ công sức tiền của đi học hỏi kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm về nhiều lĩnh vực, đặc biệt là phương pháp quản lý. Họ luôn đề cao những ý tưởng, tri thức của thế giới, tiếp thu, phát triển và vận dụng vào các tổ chức của mình. Họ luôn học hỏi để làm công việc tốt hơn, không tỏ ra kiêu căng, thỏa mãn với những gì họ đã và có thể làm được. Điều đó giúp họ ngày càng phát triển vững chắc. Người Việt cũng có tinh thần cầu thị thể hiện qua sự nỗ lực học tập, tìm kiếm và tiếp thu cái mới trong nhiều lĩnh vực, hội nhập thế giới ngày càng sâu rộng, nhưng đức khiêm tốn thì Việt Nam cần học tập ở họ nhiều hơn nữa.

Thứ ba là kết hợp khoa học và thực tiễn: Điều này được thể hiện rất rõ trong nghiên cứu ở mọi lĩnh

vực, đặc biệt là lĩnh vực khoa học kỹ thuật cao (sản xuất ô tô, máy tính, tự động, hạt nhân,...) Từ thực tiễn rút ra những kiến thức để áp dụng vào thực tiễn để giảm tối đa chi phí và sử dụng tối thiểu thời gian sản xuất, tiết kiệm ở mọi khâu, mọi lúc mọi nơi. Thể hiện sự kết hợp chặt chẽ giữa khoa học trên cơ sở thực tiễn. Ở Việt Nam, khoa học và thực tiễn còn có khoảng cách khá lớn. Nhiều nghiên cứu khoa học chưa dựa trên cơ sở thực tiễn, lý thuyết còn xa rời thực tiễn và thực tiễn không áp dụng được nhiều những phát minh của khoa học.

Thứ tư là quản lý có sáng tạo linh hoạt. Người Nhật thực hiện và áp dụng phương pháp quản lý học hỏi được nhưng không máy móc, cứng nhắc mà có sự mềm dẻo, sáng tạo linh hoạt. Họ không quá cứng nhắc bằng mệnh lệnh giao từ cấp trên xuống mà quyết định dựa trên ý kiến tập thể. Linh hoạt trong quản lý được biểu hiện qua mối quan hệ giữa lãnh đạo và cấp dưới hòa đồng, thu hút trí tuệ bằng giao lưu, vui chơi giải trí, thoải mái và gần gũi... Điều này ở Việt Nam còn phải khắc phục nhiều. Quan hệ lãnh đạo, phương pháp và phong cách lãnh đạo mang nặng tính mệnh lệnh, thiếu tôn trọng cấp dưới. Độc đoán, lạm dụng, lợi dụng những sơ hở của hệ thống luật pháp và quản lý, nên tình trạng tham ô, tham nhũng đã trở nên phổ biến và rất nặng nề, phức tạp, kìm hãm sự phát triển kinh tế xã hội nước ta.

Thứ năm, giữ gìn tinh thần đoàn kết và bản sắc truyền thống

Đoàn kết dân tộc là đặc trưng nổi bật của người Nhật. Quyết định dựa trên trí tuệ tập thể, luôn tôn trọng và bảo vệ nhau dù làm việc ở môi trường thuần Nhật hay môi trường đa quốc gia, đa dân tộc. Hoạt động nhóm của người Nhật rất có hiệu quả, phát huy được năng lực của từng cá nhân và của nhóm. Các thành viên luôn tôn trọng các ý kiến cá nhân và hiệp tác chân thành để quyết định và thực hiện theo mục tiêu tập thể nên hoạt động nhóm thường có hiệu quả cao. Nếu không có tinh thần đoàn kết đã trở thành truyền thống và đặc trưng thì người Nhật khó có thể vượt qua những khó khăn trở ngại đã xảy ra để trở thành nước phát triển hàng đầu của thế giới ngày nay. Người Nhật Bản luôn học hỏi tiếp thu những tri thức nhân loại nhưng họ vẫn giữ được những nét bản sắc văn hóa truyền thống đặc trưng: từ tri thức khoa học kỹ thuật, quản lý cho đến cách giao tiếp, lễ nghi, trang phục, cử chỉ thái độ đều được giữ gìn theo phong tục tập quán của dân tộc. Trong công ty, họ vẫn trang trí những bức tranh võ sĩ Samurai. Không phải là họ cổ súy cho tinh thần “tự sát cao cả”, mà họ muốn giáo dục lòng

dũng cảm, tự trọng, trung thành với lẽ phải và tính kỷ luật. Cũng có những hình tượng người “thiên”, để nhắc nhở mọi nhân viên hãy sống và làm việc với lòng trắc ẩn, biết yêu thương, tha thứ cho nhau, hướng mình vào thế giới tinh thần và tâm linh chứ không chỉ chú trọng vào thế giới vật chất. Hay nói cách khác, họ muốn chuyển tải từ “văn hóa chết” sang “văn hóa sống” hướng tới những điều cao cả trong tâm hồn con người. Tinh thần đoàn kết là một vũ khí sắc bén của dân tộc Việt Nam chống giặc ngoại xâm, nhưng lại không được phát huy trong xây dựng và phát triển đất nước. Bản sắc dân tộc cũng có phần mai một và phần nào tiếp thu bản sắc ngoại lai thiếu chọn lọc. Việt Nam có những hình mẫu con người trong chiến đấu, nhưng trong xây dựng hiện nay Việt Nam chưa có được hình mẫu đúng đắn phù hợp để hướng tới, nhất là để giáo dục cho thanh niên.

Thứ sáu, nghiêm túc, kỷ luật, điềm tĩnh, chắc chắn

Trong công việc người Nhật luôn nghiêm túc tuân thủ theo những quy định đã được xây dựng và ban hành. Danh dự và lời hứa là hai khái niệm luôn được người Nhật tôn trọng. Chấp hành trật tự xã hội và quy định trong từng tổ chức, từng doanh nghiệp một cách nghiêm túc, triệt để, nhất là trong công việc và thời gian. Người Nhật về bề ngoài không nhanh nhẹn, sôi nổi như phong cách của người phương Tây, hầu hết họ thường tỏ ra điềm tĩnh nhưng công việc họ làm rất chắc chắn và đảm bảo. Họ cũng sẵn sàng nhận lỗi và quyết liệt sửa chữa những thiếu sót sai lầm của mình mà ít quy kết trách móc người khác. Trà đạo là một ví dụ về nét văn hóa đặc thù mà người Nhật vẫn luôn duy trì trong các cuộc giao lưu, với ẩn ý là mong muốn con người tỉ mỉ, tinh tế, chịu đựng, cảm nhận được sự tĩnh lặng, lắng đọng và thư giãn để từ đó tái sản xuất năng lực làm việc ngày càng mạnh mẽ và chắc chắn. Tính nghiêm túc, kỷ luật trong các hoạt động của Việt Nam đã không được phát huy như trong thời kỳ chiến tranh và đến nay đã trở nên lỏng lẻo thành thói quen khó sửa chữa.

Thứ bảy, coi trọng vai trò cá nhân tiên phong. Người Nhật không thể thành công trong quản lý và phát triển kinh tế nếu không có những người tiên phong trong nghiên cứu như Yotaro Kobayashi và Kenichi Ohmae, hay những nhà quản lý đã cải tiến ứng dụng trong sản xuất thực tiễn như Kiichiro Toyoda, Taiichi Ohono... Họ đã dành hết tâm huyết và chấp nhận đương đầu với khó khăn mạo hiểm tìm kiếm những giá trị mới cho tập thể và xã hội.

Thứ tám, bài học thành công có giá trị rất rõ nét là họ đã hình thành nên các thể hệ nguồn nhân lực có năng lực và phẩm chất đặc trưng ưu việt.

Điều chúng ta thấy rõ nhất là ý chí và nghị lực của người Nhật qua nhiều biến động chiến tranh, thiên tai, nhưng người Nhật vẫn bình tâm để đương đầu và khắc phục. Điều đó thể hiện hệ thống tuyên truyền, giáo dục, đào tạo của họ ở mọi cấp, trong môi trường xã hội rất chú trọng giáo dục rèn luyện phẩm chất ý thức con người để họ có được những thể hệ nguồn nhân lực có năng lực và phẩm chất tốt đẹp, nhất là khả năng thu phục và khuyến khích trí tuệ tập thể trong quản lý và xây dựng đất nước của người Nhật. Ngược lại, hệ thống giáo dục, đào tạo, tuyên truyền ở nước ta còn nhiều bất cập, nhất là giáo dục phổ thông. Hệ thống giáo dục nước ta chưa chú trọng hình thành nhân cách, tính độc lập, chủ động, tự giác, trách nhiệm, sáng tạo trong cuộc sống, học tập và trong công việc, nên chúng ta chưa có được đội ngũ nhân lực có trình độ chất lượng cao và phẩm chất tốt.

Tuy vậy, trong quản lý chúng ta cũng nhận thấy một số bài học cần rút kinh nghiệm ở họ. Trước hết, họ có tính bảo thủ nhất định. Vì chú trọng giữ gìn bản sắc truyền thống nên trong quản lý họ thường

tiếp nhận những cái mới, thay đổi những cái lạc hậu có phần chậm chạp. Điều đó cũng làm mất đi những cơ hội và lãng phí trong sản xuất và phát triển kinh tế. Và cũng chính vì đặc trưng truyền thống dân tộc mà sự hòa nhập với thế giới trong môi trường đa văn hóa họ thiếu nhạy cảm và hòa đồng, gây nên những mất mát không những về kết quả kinh doanh mà còn hạn chế đến khả năng giao lưu hòa đồng với môi trường đa văn hóa.

5. Kết luận

Nhật Bản đã thu được những thành công đáng khâm phục trong xây dựng phát triển kinh tế. Điều mà Việt Nam có thể học hỏi được ở họ là ý chí tinh thần, nghị lực, cầu thị, khiêm nhường, đoàn kết và những phẩm chất đặc thù ưu việt. Trong hoàn cảnh kinh tế hiện nay ở Việt Nam, những bài học thành công và thất bại của người Nhật trong quản lý nói riêng và xây dựng đất nước nói chung đều rất bổ ích và có giá trị. Bài học chỉ có ý nghĩa nếu nó được vận dụng trong thực tiễn. Nói đi đôi với làm, làm với ý thức tự giác và tinh thần trách nhiệm như phong cách quản lý của người Nhật là những bài học lớn cho mỗi cá nhân, nhà quản lý và mọi người chúng ta suy nghĩ nghiêm túc và vận dụng linh hoạt. □

Tài liệu tham khảo:

William Edward Deming (1982), *Vượt qua khủng hoảng*, Nhà xuất bản Thời đại, 2012.

Daniel Jones; Daniel Roos (1990); *Cỗ máy làm thay đổi thế giới*, Nhà xuất bản Simon và Schuster, 2007.

Lessons from a Japanese management style

Abstract

Japanese economy has seen phenomenal growth though it is not endowed with natural resources, and was destroyed after the World War II. This is the result of a Japanese style of management based on solidarity, the continuous improvement and a production method known as “lean production”. This article examines the advantages and limitations of the Japanese management style and draws the lessons for management in Vietnam.

*** Thông tin tác giả:**

Nguyễn Vĩnh Giang, Tiến sĩ, khoa Kinh tế và Quản lý nguồn nhân lực Trường Đại học Kinh tế Quốc dân Định hướng nghiên cứu khoa học tập trung ở những vấn đề chính sau: Những vấn đề lý luận về quản lý và quản trị con người; Những vấn đề xây dựng chiến lược và chính sách về con người, về lao động xã hội; Nghiên cứu các vấn đề chung và những vấn đề về nhân lực nói riêng nảy sinh trong thực tiễn trong từng thời kỳ phát triển của xã hội, của đất nước.

Các tạp chí đã đăng tải công trình: *Tạp chí Kinh Tế và Phát triển, Tạp chí Khoa học và Tổ Quốc, Tạp chí Nhà Quản lý.*

Email: gignnl@gmail.com