

Triết lý Kaizen và lãnh đạo doanh nghiệp

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 dựa trên nguyên lý Nhị Nguyên mang đậm nét Á Đông, nó thể hiện một cách thức 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 các 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 các nhà lãnh đạo doanh nghiệp Nhật Bản, đồng thời so sánh với những nhà lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam trong giai đoạn hiện nay để rút ra những thách thức mà giới lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam cần phải vượt qua để đạt được thành công triết lý Kaizen.

1. Triết lý Kaizen - các nguyên nhân thành công của các doanh nghiệp Nhật Bản

Kaizen là một từ trong tiếng Nhật có kết hợp 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 “tốt hơn” dựa trên những yêu cầu quản lý của triết lý 5S. 5S là một triết lý, một cách thức 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 các 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 lại những thứ quan trọng.

Seiton (Simply or Set in Order) - Sắp xếp: Phân loại, hệ thống hóa bố trí các công cụ, dụng cụ, đồ vật, để dễ tìm, dễ lấy, dễ kiểm tra, dễ trả

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

Seisō (Shine) - Sạch sẽ: Sử dụng đúng cách có hệ thống giữ khu vực làm việc sạch sẽ và ngăn nắp, bố trí các công cụ sắp xếp đúng quy định.

Seiketsu (Standardising) - Săn sóc: Tiêu chuẩn hóa và quy trình hóa những thủ tục hành công việc hay hoạt động, đồng thời giám sát chính xác trách nhiệm của mình.

Shitsuke (Sustaining) - Sẵn sàng: Giáo dục, duy trì và cải tiến bản thân 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 bằng giảm thiểu những lãng phí từ các nguồn như sau (Phạm Anh Tuấn, 2008):

- **Sản xuất dư thừa:** Làm tăng chi phí nhân công, sản xuất sai hỏng lỗi sản phẩm dẫn tới nguy cơ phải bán giảm giá hoặc bị dư thừa hàng tồn kho.

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

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

sai sót kỹ thuật và thông tin sản phẩm, chất lượng hàng, sản xuất sai quy cách, lãng phí nguyên vật liệu.

- *Tồn kho*: Hàng tồn kho là chi phí tồn kho và bổ sung cao, lãng phí không gian, giảm quay vòng vốn hiệu quả.

- *Di chuyển bất hợp lý*: Gây lãng phí thời gian, tài nguyên, công sức, nguyên nhiên vật liệu, mặt bằng, năng suất, nhà xưởng.

- *Chờ đợi*: Thời gian nhân lực hay máy móc nhàn rỗi bị sử dụng không hiệu quả sản xuất trong hệ thống sản xuất kém hiệu quả.

- *Thao tác thừa của công nhân, máy móc thiết bị*: nhân công nhân viên sản xuất lao động, nhân lực nguyên nhiên vật liệu, tăng giá thành sản phẩm.

- *Sửa sai*: Do lỗi gia công không chính xác, gây lãng phí sản phẩm, sản phẩm lỗi kém hiệu quả, làm gián đoạn, ách tắc, ình tr trong sản xuất.

- Ngoài những lợi ích có thể đem lại về hiệu quả kinh tế, về sinh môi trường, an toàn lao động, Kaizen còn mang lại những lợi ích vô hình như: niềm tin vào doanh nghiệp, thúc đẩy phát huy sáng kiến, giữ gìn kỹ thuật 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 cổ xưa

Người Nhật Bản đã trở thành công viên triết lý quản lý Kaizen, những công ty Nhật Bản không chỉ tạo ra các sản phẩm bền, đẹp, chất lượng cao, mà còn niềm tin hào và sự nghiêm túc vì triết lý cải tiến liên tục. So sánh triết lý duy quản trị hiện đại phương Tây, hai triết lý tâm nhà quản lý căn bản là Hiệu quả (Effectiveness) - chất lượng và hiệu suất (Efficiency) - giảm chi phí, thì Kaizen là cách thức thực hiện các mục tiêu dài hạn thông qua sự liên tục trên tổng hợp các thành phần và chi tiết, đó là triết lý liên tục (Continuous Improvement) trên tiến trình hàng năm của

triết lý cải tiến. Triết lý Kaizen mang nét tinh tế, bền bỉ của Thiền, những lợi ích của nó, quy triết lý của tinh thần Võ sĩ đạo, hay chính là triết lý Á Đông: “Đừng dài hạn để mục đích bắt đầu những bước chân nhỏ.” Điều rõ ràng của Kaizen so với phương thức quản lý phương Tây là sự thành công dựa trên sự chuyên chú của toàn thể các thành viên cấp cao nhất nhân viên, trong việc thực hiện các mục tiêu cải tiến. Áp dụng Kaizen sẽ tránh được những mâu thuẫn giữa hiệu quả và hiệu suất trong quá trình ra quyết định của các nhà quản lý phương Tây đôi khi phải đi tìm kiếm mục tiêu trước mắt và mục tiêu lâu dài, vì triết lý Kaizen mang trong nó sự nhất quán và bền bỉ của “võ sĩ 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, triết lý này duy trì “điều nhỏ” mang tính đột phá cho kết quả rõ ràng trong một khung thời gian ngắn, về công nghệ, công nghệ hay các cải tiến. 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 khách hàng. Bằng đường trình bày các khác biệt giữa Kaizen và điều nhỏ (Bảng 1):

Tóm lại, Kaizen là sự cam kết thực hiện các mục tiêu dài hạn qua sự hoàn thiện các chi tiết và hành động trong toàn bộ tiến trình sản xuất. Triết lý Kaizen, ngày mai tiếp tục phát triển và tiếp tục, tận tâm trong tiến hành những cải tiến hôm nay, hàng năm nhìn dài hạn, chỉ không phải là ảnh hưởng tức thời hay phiêu lưu vì triết lý lại. Kaizen lúc này của hãng xe hơi Toyota của Nhật Bản áp dụng nâng cao năng lực sản xuất, giảm giá thành, tiết kiệm như n. Toyota cũng trở thành công trong việc chuyển các phương thức thủ công sản xuất thành phương pháp sản xuất tinh gọn (Lean Production), những triết lý kinh doanh như triết lý “cải tiến” của quản lý kinh doanh Nhật Bản.

Bảng 1: So sánh các tiêu chí giữa Kaizen và Jimi

TIÊU CHÍ	KAIZEN	JIMI
Tính hiệu quả	Dài hạn, không rõ ràng	Ngắn hạn, gây ấn tượng
Nhịp	Các bước nhỏ	Bước lớn
Khung thời gian	Liên tục, tăng dần	Cách quãng
Mức 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
Ưu tiên	Ít, dần dần	Lớn, tức thời
Nhân lực	Con người	Công nghệ, kỹ thuật
Ánh 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 sự 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, vì thế triển khai các tiến bộ thực hiện liên tục vì sự thành công của doanh nghiệp. Như vậy, nhà lãnh đạo không chỉ là người đứng 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 chỉ ra những tác động hay một quá trình gây nên những biến đổi khác nhau cho những kết quả và những tình huống xuất phát từ các mục tiêu của tổ chức. Vai trò của nhà lãnh đạo trong việc áp dụng Kaizen có 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, công nghệ nhằm vượt qua những phân công rõ ràng những công việc.

Thứ hai, nhà lãnh đạo tổ lập, nuôi dưỡng và phát triển các giá trị văn hóa doanh nghiệp, trong đó có văn hóa Kaizen như tận tâm, phi lợi nhuận nhóm và cộng đồng liên tục. Bên cạnh đó, mời

hành động của nhà lãnh đạo với tiết kiệm chi phí, giảm ngân sách, tuân thủ quy định công sự là một mong muốn cho các thành viên trong việc áp dụng Kaizen.

Thứ ba, phân bổ các nguồn lực phù hợp và dần dần để cải tiến liên tục. Mọi cải tiến mới tác động đến nó không chỉ duy trì liên tục theo các mục tiêu

chung. Các công ty thành công xuất hiện ra với tiết kiệm chi phí, tập trung vào chất lượng ngay từ đầu thông qua các chỉ số rõ ràng, giám sát nguyên lý cải tiến liên tục của tổ chức và bản thân các nhà lãnh đạo, công nhân phân quyền cho nhân viên thực hiện các mục tiêu của Kaizen.

2. Mục tiêu của nhà lãnh đạo doanh nghiệp Nhật Bản

Hiệu quả thành công của các doanh nghiệp Nhật Bản trong việc áp dụng Kaizen, cần tìm hiểu những điểm khác biệt của lãnh đạo doanh nghiệp Nhật Bản, yếu tố quan trọng

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

m b o thành công c a tri t lý Kaizen. Theo k t qu nghiên c u c a tài KX.03.06/06-10 do PGS.TS. Phùng Xuân Nh làm Ch nh i m, lãnh o doanh nghi p Nh t B n có m t s i m c tr ng nh sau:

Doanh nhân vì t n c

Sau Chi n tranh th gi i th hai, m t t ng l p doanh nhân Nh t B n v i mong mu n “r a” ti ng th p hèn cho t n c ã phát huy m nh m ph m ch t truy n th ng c a “võ s o” (tinh th n dân t c, lòng yêu n c, t tr ng, hành ng vì ngh a l n, tinh th n c u ti n), ra n c ngoài h c h i v công ngh , tri th c khoa h c, kinh nghi m qu n lý, s n xu t, kinh doanh. T ó, h ã “ng ” ra r ng: “Mu n phát tri n kinh t t n c thì ph i công nghi p hóa.” Masaru Ibuka, trong bài di n v n sáng l p công ty Sony n m 1946, ã nói: “Ta ph i dùng s c m nh c a công ngh góp ph n vào vi c ph c h ng t qu c chúng ta.”

Sáng t o và ch p nh n r i ro

Các doanh nhân Nh t c xem là nh ng ng i có kh n ng thích nghi v i môi tr ng kinh doanh thay i m t cách nhanh chóng. H luôn sáng t o, tìm ki m nh ng gi i pháp kinh doanh áp ng nhu c u th tr ng hi n t i và t ng lai. Theo kh o sát c a T ch c Tình báo Kinh t (EIU), x p h ng 82 n n kinh t d a vào n ng l c sáng t o trong giai o n 2002-2006 và d oán s thay i v th h ng trong th i k 2007-2011 cho th y Nh t B n là qu c gia sáng t o nh t th gi i, theo sau là Th y S, M và Th y i n. Theo th ng kê, t l s n ph m m i a ra th tr ng c a công ty Sony t m c cao nh t th gi i, bình quân m i ngày a ra 4 lo i s n ph m m i, m i n m a ra 1.000 lo i s n ph m m i, trong ó 800 là c i ti n nh ng s n ph m ã có, còn l i là hoàn toàn sáng t o m i.

Tuy phong cách làm n khác nhau, nh ng các doanh nhân thành công c a Nh t B n u có nh ng cái nhìn m i m , m nh b o, không ch p nh n “tró i mình” trong m t ngành nh t nh. H không ng n ng i thay i, luôn s n sàng ng u v i th thách và không bao gi s th t b i, luôn bi t t o ra nh ng thành t u k

v nh ng c ng chu n b tinh th n ch p nh n t t c nh ng kh n ng có th x y ra.

n áp công n

Ng i Nh t th ng quan tâm n l i ích doanh nghi p và ng i làm trong doanh nghi p, thay vì ch quan tâm n l i nhu n nh ph ng Tây. T i doanh nghi p Nh t B n, ng i lãnh o ph i ch m lo nâng cao i s ng cho ng i lao ng và i u này nh h ng l n n chi n l c phát tri n c a doanh nghi p. Nó c ng liên quan m t thi t n vi c nâng cao ch t l ng và n ng su t lao ng. S th ng nh t gi a doanh nghi p và ng i làm trong doanh nghi p ã t o cho m i thành viên s trung thành cao. T t c u quan tâm n s s ng còn c a doanh nghi p, do ó d n n s t ng tr ng cao. Bên c nh ó, các doanh nhân Nh t B n c ng r t bi t n và kính tr ng khách hàng, xem khách hàng là ng i thân, là ng i th y c a doanh nhân.

Phát bi u t i h i ngh Hi p h i Các nhà qu n lý th gi i, Matsushita xoay quanh ch “nhân” xác nh: phát huy s c m nh n i b , oàn k t cao . “Trong công ty c a chúng tôi, m i ng i u là ch huy,” ông nói. Qu th t, ngay trong th i k chi n tranh gian kh , kh c nghi t nh ng Matsushita không h sa th i m t công nhân. “M i ng i ta lúc khó kh n r i l i sa th i ng i ta lúc th nh v ng là i u không th ch p nh n c.”

T ch c kinh doanh n ng ng và c áo, chú tr ng n ch t l ng

Tinh th n kinh doanh hi n i là l y th tr ng làm trung tâm, xu t phát t khách hàng và h ng t i khách hàng. i u này th hi n r t s m trong phong cách và ng l i kinh doanh Nh t B n. Các doanh nghi p l n c a Nh t B n ch chi m không n 2% trong t ng s các

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

doanh nghiệp, i b ph n là các doanh nghiệp v a và nh . Nh ng s liên k t gi a chúng thì r t a đ ng và hi u qu . ó là s liên k t hàng ngang gi a các công ty m (lo i l n) nh m phát huy l i th tuy t i c a các công ty thành viên, t ng kh n ng c nh tranh vào các th tr ng l n, v i các i th l n c a qu c t . Nh ng đ i m i công ty m là vô s các công ty con (lo i v a và nh) liên k t theo chi u d c nh m phát huy các l i th t ng i c a các công ty thành viên, khai thác l i th t i m n ng c a th tr ng t i ch , t ng l i th tuy t i cho công ty m và uy n chuy n thích nghi khi có bi n ng kinh t . S liên k t ó th y r t rõ qua hình th c c ph n chéo, g n k t v tài chính, nghiên c u phát tri n, h th ng kênh phân ph i, cung ng u vào, h tr nhân s .

Vì c ng ng và xã h i

Các doanh nhân châu Á ang ngày càng chú ý n b o v môi tr ng nhi u h n. Các v t li u và thi t b s n xu t càng ph i ít gây h i n môi tr ng h n thì m i c ng i tiêu dùng ch p nh n.

Kazuo Inamori ã n l c t o ra các s n ph m v t li u ch t l ng cao và có l i cho môi tr ng. Kazuo Inamori c ng n i ti ng v i các ho t ng xã h i v i t cách là m t doanh nhân thành t. Ngay t n m 1984, Kazuo ã thành l p qu gi i th ng Kyoto tài tr , t ng th ng cho các công trình nghiên c u và ho t ng n i tr i trong các l nh v c: công ngh , khoa h c t nhiên, ngh thu t và tri t h c. ây là m t gi i th ng danh giá Nh t B n và có t ng tr giá 1,5 tri u USD.

Luôn h c h i t hoàn thi n b n thân

H c h i không ng ng luôn là m t c tính quý giá c a các doanh nhân thành t Nh t B n. H th ng t tìm tòi nghiên c u, h c h i nh ng i u m i m và ng đ ng vào công vi c, cu c s ng hàng ngày c a mình.

Konosuke Matsushita - ng i sáng l p ra t p oàn Matsushita ã t nh c nh mình là ph i luôn “ham thích h c h i.” B i n u chúng

ta ham thích h c h i, t t c m i th trên th gi i này u có th là th y giáo c a chúng ta. M i ng i ch có th a ra c ý t ng hay n u bi t h c h i t ng i khác. N u ng i lao ng không t h c và h c t p ng i khác thì m i n l c c a doanh nghiệp u t cho ào t o và phát tri n các k n ng s gi m hi u qu r t nhi u.

3. Lãnh o doanh nghiệp Vi t Nam và Kaizen

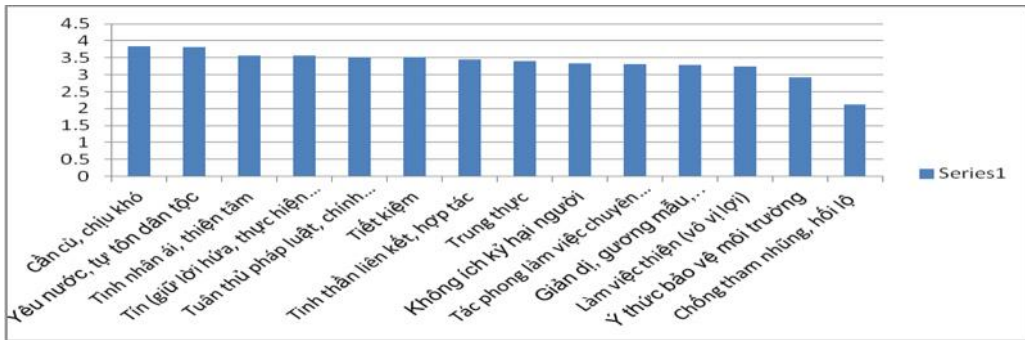
Sau thành công t Toyota, Kaizen và 5S c nhi u doanh nghiệp trên th gi i c ng nh các doanh nghiệp Vi t Nam nghiên c u và áp đ ng, tuy nhiên có r t ít doanh nghiệp Vi t Nam áp đ ng thành công hay duy trì c tri t lý Kaizen trong ho t ng. Th c t này có th c xem xét và gi i thích thông qua vi c phân tích c i m c a các nhà lãnh o doanh nghiệp Vi t Nam. Trong nghiên c u này, chúng tôi xem *lãnh đạo doanh nghiệp* nh là m t b ph n quan tr ng trong i ng *doanh nhân*.

3.1. Th c tr ng c i m c a lãnh o doanh nghiệp Vi t Nam

D i ây chúng tôi s đ ng k t qu ánh giá th c tr ng nhân cách doanh nhân Vi t Nam t tài KX.03.06/06-10 ch ra các c i m c a lãnh o doanh nghiệp Vi t Nam. Theo nhóm tác gi tài, nhân cách doanh nhân Vi t Nam là t ng hòa các y u t h p thành m u hình con ng i doanh nhân, bao g m c, tài, phong cách, th ch t, s c ng hi n và phát tri n. Theo ó, nhân cách doanh nhân Vi t Nam là t ng h p c a 4 y u t : c - Trí - Th - L i. K t qu ánh giá th c tr ng nh sau:

Đánh giá về phẩm chất Đức của doanh nhân Việt Nam

c là o c hay cái tâm c a con ng i, c a doanh nhân. Y u t c c ánh giá qua 14 ph m ch t, k t qu nh đ i ây:

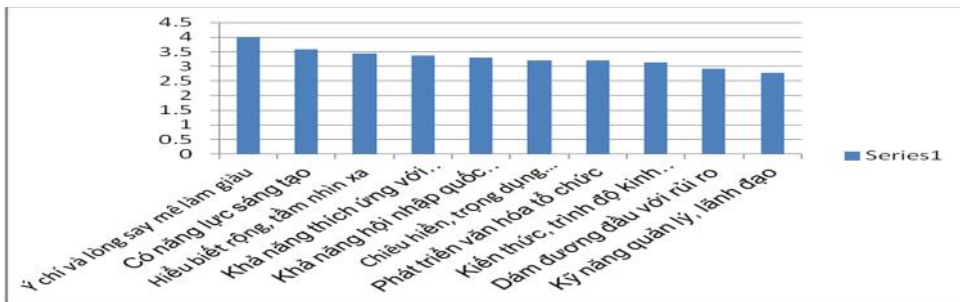


Nguồn: tài KX.03.06/06-10.

Hình 1: đánh giá các tiêu chí thu c ph m ch t c c a doanh nhân Vi t Nam.

Đánh giá về phẩm chất Trí của doanh nhân Việt Nam

Trí th hi n tính th n kinh doanh, kh n ng, m c tài n ng c a doanh nhân. K t qu ánh giá th c tr ng 10 ph m ch t thu c v y u t Trí nh sau:



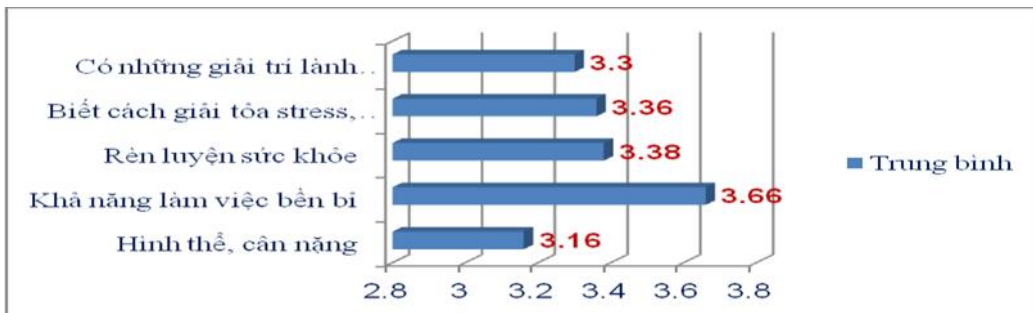
Nguồn: tài KX.03.06/06-10.

Hình 2: đánh giá các tiêu chí thu c ph m ch t Trí c a doanh nhân Vi t Nam.

Đánh giá về yếu tố Thể của doanh nhân Việt Nam

Th là các t ch t t nhiên phù h p v i ngh nghi p kinh doanh, bao g m: (a) N ng

kh i u, s thích ho t ng kinh doanh; (b) dám và thích m o hi m trong kinh doanh; (iii) kh n ng tính toán, d tr ù ng trong kinh doanh. K t qu ánh giá nh sau:

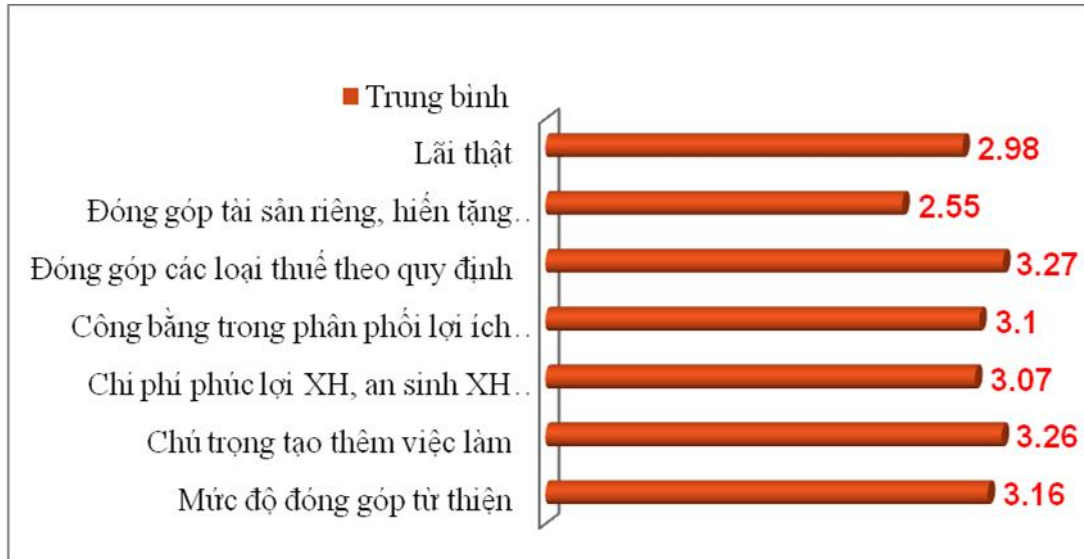


Nguồn: tài KX.03.06/06-10.

Hình 3: đánh giá các tiêu chí thu c ph m ch t Th c a doanh nhân Vi t Nam.

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

Lợi ích hay lợi ích mà doanh nhân thu được cho bản thân và cộng đồng xã hội là yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến giá trị của doanh nhân, đồng thời thể hiện rõ nét nhất vai trò, giá trị của doanh nhân trong xã hội.



Nguồn: tài KX.03.06/06-10.

Hình 4: Đánh giá các tiêu chí thu nhập của doanh nhân Việt Nam.

3.2. Những thách thức 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 có đánh giá hiện tại trung bình (trên thang điểm 3), mặt số phẩm chất cốt lõi đánh giá thấp so với mặt bằng chung và so với lãnh đạo doanh nghiệp Nhật Bản, điều này sẽ trở thành rào cản nghiêm trọng nếu không áp dụng các triết lý quản trị hiện đại nói chung và Kaizen nói riêng trong các doanh nghiệp Việt Nam. Các chỉ số nhân cách lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam bao gồm:

Thứ nhất, yếu tố “Dám nghĩ vượt rào” là phẩm chất trí tuệ đánh giá mặt phẩm chất của lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam. Điều này có thể lý giải là do những nhóm nhân tài, tính cách và kỹ năng phát triển của

tính của công nhân Việt Nam thích nhàn nhã, hài hòa; tính chinh phục, giành giật kém, thay vào đó là yên phận thụ hưởng. Do đó, họ thường thiếu sự tranh đấu và duy trì sự phát triển, kinh doanh nhỏ lẻ, thiếu tính tập trung và không dám nghĩ vượt rào.

Thứ hai, lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam yếu về năng lực báo cáo và năng lực hoạch định chiến lược, xây dựng tầm nhìn cho doanh nghiệp. Trao đổi với nhiều doanh nhân trẻ, nhóm nghiên cứu 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 họ đang làm. Nhiều khi doanh nghiệp đã hoạt động vài năm, nhưng bản thân doanh nhân chưa có rõ tầm nhìn. Phần lớn khi doanh nghiệp mới thành lập, doanh nhân trẻ trẻ mới đầu là làm sao doanh nghiệp mình tồn tại và tăng trưởng phát triển. Tiếp theo, nhiều doanh nhân tập trung xây dựng cho doanh nghiệp của mình từ những

vài ba năm, sau thời gian ó h ti p t c nhìn l i nh ng không bi t ti p theo ph i làm gì khi ch a có nh h ng ho t ng rõ ràng công ty phát tri n mang tính b n v ng h n.

Thứ ba, lãnh o doanh nghi p Vi t Nam còn y u v “K n ng lãnh o, qu n lý,” trình qu n tr còn h n ch và còn kho ng cách khá xa v i nh ng chu n m c và thông l qu c t . Ph n l n các nhà lãnh o doanh nghi p c a chúng ta còn ch a tr i qua các khóa ào t o v qu n tr kinh doanh. Ngay c trong s các ch doanh nghi p có trình h c v n t cao ng và i h c tr lên thì c ng r t ít ng i c ào t o bài b n v ki n th c qu n tr doanh nghi p. Vi c i u hành doanh nghi p c a nhi u doanh nhân ch y u là đ a trên kinh nghi m. Theo k t qu i u tra kh o sát m i ây c a VCCI, có t i 59% doanh nghi p ang có nhu c u ào t o nâng cao trình cho cán b qu n lý.

Nh ng y u kém và h n ch khác c a lãnh o doanh nghi p Vi t Nam so v i lãnh o doanh nghi p Nh t B n bao g m: v s ng gi n đ và g ng m u lành m nh: còn ph bi n tâm lý h ng th s m, mu n th hi n b n thân; ý th c óng góp tài s n: m c hi n t ng tài s n th p; ch a quan tâm chi phí cho phúc l i và an sinh xã h i c ng nh i s ng c a nhân viên, ch a chú ý u t cho phát tri n v n hóa t ch c riêng và nh h ng ph c v khách hàng còn kém; các doanh nghi p ho t ng mạnh mún, thi u tính liên k t, ch a phát huy c vai trò c a các hi p h i.

3.3. Gi i pháp nâng cao hi u qu áp d ng Kaizen trong các doanh nghi p Vi t Nam

áp d ng thành công các tri t lý và ph ng pháp qu n lý tiên ti n, trong ó có Kaizen, m t tri t lý ã góp ph n em l i thành công và vinh quang cho các doanh nghi p Nh t B n và nhi u doanh nghi p n i ti ng trên th gi i, òi h i các nhà lãnh o doanh nghi p Vi t Nam tr c h t ph i t hoàn thi n mình, v t qua nh ng thách th c và h n ch n i t i ã nêu trên. ó c ng là suy ngh và c m c a m t lãnh o doanh nghi p Vi t Nam, ông Nguy n V n Hoàng -Giám c Kinh doanh c a

VTC1, v m t i ng doanh nhân trí tu trong giai o n h i nh p: “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 thể 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 v i quá trình hoàn thi n n ng l c lãnh o, chúng tôi xin xu t ba gi i pháp tr c m t giúp lãnh o doanh nghi p Vi t Nam áp d ng hi u qu tri t lý Kaizen, bao g m:

V ph ng th c lãnh o: Tri t lý Kaizen òi h i các lãnh o doanh nghi p Vi t Nam ph i chuy n t phong cách “ch o” chi n l c sang nhà lãnh o “nh p th .” Trong th c ti n qu n tr, các nhà lãnh o doanh nghi p Vi t Nam hi n nay v n th ng cho mình ng v trí trên cao, tách bi t v i các ho t ng th ng nh t ch o và ki m soát các ho t ng c a doanh nghi p. Phong cách lãnh o này ngày càng t ra kém hi u qu , b i vi c tách bi t kh i các ho t ng s làm cho các nhà lãnh o thi u thông tin c p nh t trong quá trình ra quy t nh. H n n a, không ph i lúc nào nhà lãnh o c ng sáng su t đ oán úng v nh ng gì s x y ra trong t ng lai. B i v y, lãnh o ph i chuy n t phong cách “ch tay” - ch o sang phong cách “b t tay” vào công vi c, sát sao hi u qu c a t ng u công vi c c th . Nói ng ng n, các nhà lãnh o chuy n t lãnh o “Nghĩ” sâu s c, sang lãnh o h ng đ n c p đ i “Làm” t t nh ng công vi c c th .

Chia s m c tiêu và t m nhìn trong toàn t ch c: Doanh nghi p không th có t ng lai n u

không h ng n t ng lai v i nh ng m c tiêu th ng nh t. M t t m nhìn dài h n s t o r a s h ng kh i cho các thành viên, ng th i t o n n s nh t quán hành ng c a nh ng con ng i và các b ph n trong toàn t ch c. N u không chú tr ng xây d ng t m nhìn, doanh nghi p s ho t ng m t cách vá v iu tr c nh ng thay i c a môi tr ng kinh doanh. Câu chuy n Matsushita k l i r ng, khi công ty còn trong giai o n khó kh n, l i trong b i c nh kh ng ho ng kinh t mà m i ng i không tìm th y v Ch t ch âu. Sau m t tu n, ng i ta th y v Ch t ch h c hác i ra t nhà kho. M i ng i xúm l i h i: “ ang lúc n c sôi l a b ng th này mà ông l i tr n i âu th ?”, “Tôi ng i trong nhà kho suy ngh v t m nhìn c a công ty trong 250 n m n a!” - v Ch t ch tr l i.

T o s cam k t c a toàn t ch c: M t mình nhà lãnh o không th kéo hay ép c t ch c th c thi m t tri t lý qu n lý. Áp d ng tri t lý Kaizen hay b t c ph ng pháp qu n tr hi n i nào c ng òi h i s th u hi u v nguyên t c, m c tiêu và ph ng th c th c hi n c a t t c các thành viên trong t ch c. Vì v y, các doanh nghi p c n ý th c r ng ào t o cho nhân

viên và i ng cán b qu n lý là m t cách u t c n thi t và khôn ngoan. B i vì, ch khi có s am hi u và t tin thì con ng i m i hi n th c hóa c các m c tiêu qu n lý. Bên c nh ó là các chính sách ánh giá và ãi ng h p lý i kèm t o ng l c cho các thành viên trong công ty.

Tài li u tham kh o

- [1] PGS.TS. Phùng Xuân Nh (Ch nhi m tài) (2010), Báo cáo tài: Nhân cách doanh nhân và v n hóa kinh doanh Vi t Nam trong t i n trình i m i và h i nh p qu c t , tài c p Nhà n c, mã s KX.03.06/06-10.
- [2] Ph m Anh Tu n, “Tri t lý qu n lý Kaizen,” *Tạp chí Nhà qu n lý*, 10/2008.
- [3] M nh Linh (2005), *Những phương pháp quản lý theo phong cách Nhật Bản*, NXB. V n hóa - Thông tin.
- [4] Nguy n Qu c Tu n, Tr ng H ng Trình và Lê Th Minh H ng (2007), *Quản trị chất lượng toàn diện*, NXB. Tài chính.
- [5] Dinna Louise C. Dayao (2007), *Trí tuệ kinh doanh châu Á*, NXB. Lao ng.
- [6] <http://www.vcci.com.vn/vcci/tin-vcci/xay-dung-11loi-ngu-doanh-nhan-viet-nam-trong-tinh-hinh-moi>.

Kaizen philosophy and business leaders

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.