

## Đổi mới - bí quyết mang lại hiệu quả lớn của các doanh nghiệp Nhật Bản!

PHẠM QUANG HUẤN

*Bằng cách nào mà Nhật Bản (một nước rất nghèo về tài nguyên, động đất nhiều nhất thế giới, kinh tế bị tàn phá kiệt quệ sau Thế chiến thứ II) đã nhanh chóng phục hồi và tăng trưởng thần kỳ, trở thành nước có tiềm năng lớn thứ hai trên thế giới về kinh tế, khoa học kỹ thuật và tài chính? Đó là Nhật Bản đã thiết lập được một hệ thống quản lý có hiệu quả và luôn luôn đổi mới hệ thống này sao cho phù hợp với những chuyển biến luôn diễn ra trong nước và trên thế giới, nhất là trong điều kiện cạnh tranh gay gắt hiện nay. Bài viết đề cập một số nội dung của sự đổi mới này.*

T rước thập kỷ 70 (thế kỷ XX), mục tiêu quản lý doanh nghiệp ở Nhật Bản là nâng cao doanh số bán hàng, tăng lợi nhuận. Thời đó, đối với nhân viên, các công ty Nhật Bản thực hiện chế độ sử dụng suốt đời. Trình độ quản lý doanh nghiệp đã đạt tới mức cao, thúc đẩy sự phát triển cực kỳ nhanh chóng của kinh tế Nhật Bản.

Tuy nhiên, trong thập kỷ 90, kinh tế Nhật Bản đã trải qua một giai đoạn phát triển ô ạt theo kiểu bong bóng. Sau khi quả bong bóng đó xẹp xuống, nền kinh tế Nhật Bản đã trì trệ trong 10 năm. Điều này buộc các tập đoàn kinh tế, các công ty Nhật Bản phải tiến hành đổi mới về quản lý trong kinh doanh.

Việc đổi mới về quản lý trong các doanh nghiệp của Nhật Bản được thực hiện theo các hướng sau:

*Thứ nhất, xóa bỏ chế độ sử dụng nhân viên suốt đời, dựa vào đổi mới quản lý, đổi mới kỹ thuật để phát triển.*

Chế độ sử dụng công nhân suốt đời đã làm cho công nhân gắn bó chặt chẽ với xí nghiệp, không lo bị thất nghiệp, nên đã tạo ra một động lực mới để nâng cao năng suất lao động, phát triển sản xuất, tăng khả năng cạnh tranh. Sự chuyển đổi nhanh sang những

công nghệ sản xuất mới tất nhiên sẽ dẫn đến sự thay đổi tính chất của lao động và đòi hỏi phải thay đổi ngay các hình thức tổ chức lao động đã lỗi thời. Các hình thức tổ chức lao động lỗi thời không những là gánh nặng tài chính cho xí nghiệp, mà còn ảnh hưởng xấu đến hiệu quả của sản xuất. Các phương pháp quản lý lao động lỗi thời ngày càng trở nên bất lợi ngay cả đối với các xí nghiệp có tính cạnh tranh cao, do đó cần thiết phải thay đổi bằng những phương pháp quản lý mới, hiện đại hơn. Các nhà quản lý ở Nhật Bản đã nhận ra rằng, cách làm cũ có nhiều vấn đề. Mục tiêu quản lý doanh nghiệp đang từ chỗ lấy doanh thu, lợi nhuận làm trọng tâm, chuyển sang lấy việc chiếm lĩnh thị phần và nâng cao chất lượng phục vụ trong kinh doanh làm trọng tâm. Với sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp càng trở nên gay gắt, thì việc giữ vững và mở rộng thị trường chỉ có thể đạt được nếu sản phẩm, dịch vụ làm ra rẻ hơn, tốt hơn, đáp ứng được yêu cầu của khách hàng tốt hơn, kịp thời hơn. Chế độ sử dụng công nhân suốt đời đã gây trở ngại cho việc thực hiện mục tiêu này. Do đó đối với công nhân viên, các công ty Nhật Bản đã bắt

---

Phạm Quang Huấn, Trường Đại học Kinh doanh và công nghệ Hà Nội.

đầu xóa bỏ chế độ sử dụng suốt đời, xóa bỏ phần phụ cấp lương theo thâm niên để giảm bớt chi phí và đổi mới đội ngũ cán bộ, công nhân viên trong doanh nghiệp.

*Thứ hai, đổi mới quản lý, kỹ thuật để phát triển.*

Ở hãng Honda, việc quản lý kinh doanh và quản lý sản phẩm đều sử dụng hệ thống máy vi tính và công nghệ thông tin. Việc chế tạo sản phẩm được thực hiện bằng người máy do chính Honda chế tạo. Việc liên lạc với các công ty con ở nước ngoài được thực hiện 24/24 giờ qua hệ thống internet.

Công ty Chế tạo cơ khí Kokyo Ltd vốn là một doanh nghiệp chế tạo súng đại liên đã chuyển sang sản xuất máy khâu công nghiệp và máy khâu gia dụng, vì họ phát hiện ra rằng giữa máy khâu và súng máy có một đặc điểm giống nhau là động tác liên tục. Hiện nay, công ty còn sản xuất các cơ cấu của thiết bị điện tử và đứng đầu thế giới trong lĩnh vực này. Về sản xuất, tiêu thụ, Kokyo đang chuyển các cơ sở sản xuất của mình ra nước ngoài, khai thác thị trường quốc tế và đã thành lập các phân xưởng ở Thượng Hải, Hà Bắc (Trung Quốc), Đông Nam Á. 98,8% sản phẩm công ty được dùng để xuất khẩu đến 168 nước; công ty có 33 tổ chức bán hàng trên thế giới.

*Thứ ba, thay đổi về phương pháp tuyển chọn nhân tài.*

Trước kia, khi tuyển chọn nhân tài để đề bạt, các công ty Nhật Bản chủ yếu dựa vào việc xem xét quá trình học tập, quá trình công tác tại công ty lâu hay chóng và tố chất cá nhân của người đó. Điều này đã dẫn đến tình trạng là bỏ qua nhiều nhân tài trẻ, năng động, dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm, nhất là trong điều kiện phát triển rất nhanh của khoa học công nghệ. Sự đề bạt chậm đã làm nản lòng không ít nhân tài trẻ đang nở rộ. Vì thế ngày nay, các công ty Nhật Bản chủ yếu chú trọng năng lực thực tế. Những người có quá trình học tập giỏi, vẫn phải đào tạo từ cơ sở, thông qua quá trình rèn luyện, cạnh

tranh bình đẳng để được tuyển chọn vào các cương vị lãnh đạo, thậm chí những người lúc đi học không giỏi nhưng trong công việc thực tế tỏ ra có năng lực vẫn có thể được đề bạt vào cương vị lãnh đạo.

Quan điểm kinh doanh của Công ty Kokyo Ltd là thông qua sáng tạo và cải tiến kỹ thuật để tạo ra giá trị mới. Phương châm kinh doanh cơ bản là nâng cao chất lượng kinh doanh tổng hợp, đào tạo những chuyên gia linh hoạt và vững vàng, tiến hành kinh doanh mang tính quốc tế.

*Thứ tư, áp dụng các phương pháp sản xuất mới.*

Các công ty Nhật đã nổi tiếng với rất nhiều phương pháp quản lý, tuyển chọn nhân tài, thể hiện sự nhạy bén trong kinh doanh. Giờ đây, người Nhật đã áp dụng rộng rãi phương pháp sản xuất hình chữ U.

Năm 1913, hãng ô tô Ford (Mỹ) áp dụng phương pháp tổ chức quản lý có khoa học của F. Taylor đã phát minh và áp dụng phương thức sản xuất kiểu băng chuyền. Từ đó, phương thức này trở thành tiêu chí của các doanh nghiệp công nghiệp hiện đại, thậm chí nhiều người cho rằng, sản xuất kiểu băng chuyền đồng nghĩa với hiện đại hóa. Thế nhưng, từ những năm 1989, một số tập đoàn công nghiệp Nhật Bản bao gồm cả những hãng nổi tiếng như Sony, NEC, Casio, Matsushita, Fuji, Sanyo, Hitachi, Mitsubishi, Toshiba đã chấm dứt sự mê tín đối với phương thức sản xuất kiểu băng chuyền để chuyển sang áp dụng phương thức sản xuất hình chữ U. Hiện nay, phương pháp bố trí sản xuất theo chữ U này đang được ứng dụng tại đa số các hãng lớn của Nhật như: Sony, NEC, Casio, Fuji, Sanyo, Hitachi...

Trong phương thức sản xuất theo dây chuyền thì mỗi công nhân chỉ thực hiện một bước công việc nhất định theo chuyên môn của mình suốt từ ngày này qua ngày khác. Thời gian hoàn thành mỗi bước công việc phải bằng hoặc là bội số của nhịp dây chuyền. Điều này đòi hỏi phải phân công

chuyên môn hóa công việc thật chính xác, xác định được định mức lao động có căn cứ khoa học và phải có sự phối hợp nhịp nhàng của công nhân đang thực hiện những công việc khác nhau trên cùng một dây chuyền. Ưu thế của sản xuất theo dây chuyền là điều không phải bàn cãi. Tuy nhiên khi sử dụng băng chuyền trong sản xuất sẽ xuất hiện một số vấn đề:

- Tốn kém mặt bằng nhà xưởng. Vì băng chuyền có chiều dài nên chiếm nhiều diện tích trong nhà xưởng và đặc biệt khó khăn khi mặt bằng nhà xưởng nhỏ; đồng thời, nó sẽ gây khó khăn khi muốn mở rộng quy mô sản xuất.

- Không vận dụng hết năng suất của người và máy. Trình độ tay nghề, sức khỏe của người lao động là khác nhau, có người làm nhanh, có người làm chậm và rất khó cho họ có thể hỗ trợ lẫn nhau.

- Người lao động thụ động. Dây chuyền sản xuất là tự động, do đó, khả năng chúng ta biến người lao động thành những người máy.

- Tâm lý chủ quan, thiếu trách nhiệm. Công nhân sẵn sàng quy trách nhiệm việc để ra sai sót là của chung tập thể hoặc do nhân viên kiểm tra.

- Phát sinh tồn kho trong quy trình. Khi sử dụng băng chuyền, tồn kho chắc chắn sẽ xảy ra do lượng bán thành phẩm dự trữ cho quy trình và trên quy trình.

Trong phương thức sản xuất hình chữ U, người ta không sử dụng băng chuyền mà một công nhân, hoặc một nhóm công nhân chịu trách nhiệm thực hiện tất cả các công đoạn cần thiết để tạo ra sản phẩm. Phương thức này được chia làm 3 hình thái:

1. Phương thức sản xuất chỉ có 1 công nhân (1 công nhân thực hiện tất cả các công đoạn). Đây là hình thái cơ bản của phương thức này.

2. Phương thức sản xuất do một nhóm công nhân thực hiện, mỗi người thực hiện một số công đoạn.

3. Phương thức sản xuất do một số công nhân thực hiện, mỗi công nhân thực hiện tất cả các công đoạn, người nọ đứng sau người kia và chuyển động vòng quanh thao tác hình chữ U.

Ưu điểm nổi bật của phương thức sản xuất hình chữ U là:

- Quy mô đầu tư nhà xưởng và thiết bị giảm

- Khi cần mở rộng sản xuất trên cơ sở nhà xưởng đã có, chỉ cần tăng thêm số bàn thao tác hoặc số lượng công nhân, không cần xây dựng thêm nhà xưởng mới.

- Giảm bớt thời gian sản xuất của sản phẩm vì bớt động tác và thời gian chờ đợi giữa các công đoạn. Ví dụ, trong sản xuất kiểu băng chuyền, để sản xuất một lô đĩa mềm DVD và đĩa CD-R/RW cần 5 ngày, nhưng trong sản xuất theo hình chữ U thì chỉ cần 1 ngày.

- Thời gian lắp đặt thiết bị và chạy thử khi thay đổi chủng loại và quy cách sản phẩm ngắn. Ví dụ, ở một xưởng sản xuất tay máy của công ty NEC, khi sản xuất kiểu băng chuyền, nếu muốn thay đổi chủng loại và quy cách sản phẩm, cần có 1- 2 tháng để lắp đặt lại thiết bị, chạy thử, nhưng khi sản xuất theo hình chữ U, chỉ cần mấy ngày để sắp xếp lại các bàn thao tác là có thể sản xuất theo chủng loại, quy cách mới.

- Số lượng bán thành phẩm nằm trên băng chuyền và số lượng bán thành phẩm tồn kho ít. Ở một xưởng sản xuất tay máy, khi sử dụng phương thức băng chuyền, số lượng bán thành phẩm dự trữ là 108 cái, nhưng khi sản xuất theo hình chữ U chỉ cần 10 cái. Ở một xưởng sản xuất máy photocopy và máy fax, khi sản xuất theo hình chữ U, số lượng bán thành phẩm dự trữ và tồn kho giảm 50%, tiết kiệm được 100 tỷ yên.

- Bớt lãng phí về thời gian. Trong sản xuất băng chuyền, do tốc độ thao tác của công nhân không giống nhau, nên người thao tác nhanh phải chờ người thao tác chậm, Trong sản xuất theo hình chữ U, tình

hình ấy không xảy ra vì mỗi công nhân chịu trách nhiệm về mọi thao tác của một sản phẩm (trừ hình thái thứ 2).

- Trong sản xuất băng chuyền, sản phẩm là kết quả lao động tập thể nên khó phân biệt rạch ròi năng suất lao động của từng công nhân. Còn trong sản xuất theo hình chữ U, sản phẩm là kết quả lao động của từng người.

- Trong sản xuất băng chuyền, con người phụ thuộc vào máy móc. Trong sản xuất theo hình chữ U, con người làm chủ máy móc nên công nhân cũng cảm thấy thoải mái hơn.

- Sản xuất theo hình chữ U còn có thể tiết kiệm năng lượng, giảm bớt ô nhiễm môi trường, hạ giá thành sản phẩm.

- Phát huy ý thức, tinh thần trách nhiệm. Khi sản xuất trên mô hình chữ U, chúng ta sẽ xác định sự không phù hợp phát sinh từ ai hoặc công đoạn nào. Do đó, người lao động sẽ có trách nhiệm cao hơn trong việc làm ra sản phẩm và giảm người kiểm tra không cần thiết.

Tuy phương thức sản xuất theo hình chữ U có nhiều ưu điểm, nhưng cũng không phải là phương pháp sản xuất vạn năng, phù hợp với mọi hoàn cảnh. Trong những trường hợp sau đây, sản xuất theo hình chữ U sẽ không thích hợp:

1. Đối tượng sản xuất tương đối nặng, việc sản xuất một sản phẩm phải trải qua nhiều công đoạn, thời gian tương đối dài.

2. Thiết bị sản xuất đắt tiền. Trong trường hợp này, nhà máy không thể bỏ ra một khoản tiền lớn để trang bị cho mỗi công nhân một chiếc máy đắt tiền mà phải dùng phương thức sản xuất kiểu băng chuyền để giảm bớt đầu tư.

3. Công nhân thích làm việc tập thể hơn là thao tác độc lập.

Việc chọn phương pháp tổ chức sản xuất nào phải căn cứ vào tình hình cụ thể của từng doanh nghiệp, không nên quá mê tín phương pháp tổ chức sản xuất theo dây chuyền, càng không theo đuổi cơ khí hóa, tự động hóa một cách mù quáng không tính toán đến điều kiện cụ thể của doanh nghiệp. Vấn đề đặt ra là các doanh nghiệp phải tùy theo tình hình cụ thể để lựa chọn phương thức sản xuất thích hợp, nhất là ở những nước dư thừa lao động, hoặc đối với những sản phẩm mà cung đã vượt cầu. Đó cũng là việc áp dụng thuyết “*quyền biến trong quản lý*”.

Từ những thay đổi mang tính “đột phá” như vậy, ngày nay một lần nữa các công ty, tập đoàn kinh tế lớn của Nhật Bản đã và đang chứng minh sức mạnh của mình với những Hitachi có doanh thu 708 tỷ USD, Sony lợi nhuận trên 110 tỷ USD, NEC có doanh thu 397 tỷ USD, Fujitsu (382 tỷ USD), Toshiba (463 tỷ USD),.... Và những thành công này đã góp phần đáng kể nâng cao sức cạnh tranh và uy tín của hàng hoá, dịch vụ Nhật Bản trên thị trường quốc tế./

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Kinh nghiệm đổi mới hoạt động quản lý kinh doanh của các doanh nghiệp Nhật Bản (Theo bản tin điện tử của Hội thanh niên và sinh viên Việt Nam tại Nhật bản – VISA).

2. Đổi mới - vũ khí lợi hại của các doanh nghiệp Nhật Bản! Nguyễn Tuyết Mai (Tổng hợp từ The Times).

3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Ч. IV.: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992.

4. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. - М.: ИНЭ, 1992.