

Triết lý kinh doanh cơ bản của Tập đoàn Panasonic

Lời nói đầu: Quay lại “Triết lý kinh doanh cơ bản”

Là một thành viên của Tập đoàn Panasonic, bạn hiểu như thế nào về triết lý quản lý của Panasonic? “Đó là Mục tiêu quản trị cơ bản – Tinh thần công ty – Bảy phương châm xử thế, phải không?”, “Tôi nghĩ rằng đóng góp cho xã hội là mục đích của hoạt động kinh doanh”. Có thể cách hiểu của bạn đang chỉ là như vậy.

Thực tế là, kể từ khi tôi trở thành CEO của Tập đoàn Panasonic, dựa trên kinh nghiệm ở những vị trí quản lý trước đây khi phải giải quyết nhiều vấn đề thách thức khác nhau, tôi đã cảm nhận được nguy cơ to lớn của khủng hoảng. Tôi tin rằng, nguyên nhân khiến Panasonic đánh mất thế mạnh trước đây và không thể phát triển, một số hoạt động kinh doanh rơi vào tình trạng vô cùng khó khăn, chính là do mỗi nhân viên chưa hiểu đúng và chắc chắn về Triết lý Kinh doanh Cơ bản của Panasonic.

Chúng tôi mong muốn mỗi người trong các bạn, mỗi nhân viên hãy phát huy tối đa năng lực và kỹ năng của mỗi cá nhân, cân nhắc kỹ lưỡng về kết quả lý tưởng mà mỗi người cần đạt được, trao đổi những ý kiến cần thiết, nhanh chóng đưa ra những quyết định chất lượng bằng cách tham khảo và tích hợp nhiều ý kiến khác nhau từ nguồn nhân lực đa dạng, đồng thời liên tục không ngừng đổi mới. Bằng cách đó, chúng ta sẽ có thể luôn đi đầu và phục vụ tốt nhất cho khách hàng và xã hội. Chúng ta cần luôn có cái nhìn trung thực và thấu đáo về tình hình hiện tại, nếu hướng đi hiện tại không phù hợp với tình hình xã hội, hoặc chưa phải là cách tốt nhất, chúng tôi sẽ không do dự để nhanh chóng lựa chọn con đường mới ưu việt hơn. Tôi tin rằng, vào thời kỳ mà Panasonic vững mạnh trước đây, những nơi làm việc như vậy có mặt ở khắp nơi, và tôi nghĩ đó là thế mạnh của Panasonic.

Tại Tập đoàn Panasonic, mỗi nhân viên được kỳ vọng là một người quản lý của chính mình. Để Panasonic trở lại vị thế đã từng có, chúng tôi đã tập hợp trí tuệ tập thể, những cách suy nghĩ mà mỗi người nên ghi nhớ và thực hành như những người quản lý, và soạn thảo thành tài liệu này. Tôi mong rằng mỗi thành viên Tập đoàn Panasonic sẽ đọc nhiều lần và nghiên cứu kỹ tài liệu này, đồng thời áp dụng Triết lý Kinh doanh Cơ bản mỗi ngày cùng với cấp trên, cấp dưới, đồng nghiệp, khách hàng và đối tác kinh doanh để xây dựng một xã hội lý tưởng, phồn vinh và hạnh phúc cả về vật chất lẫn tinh thần.

Ngày 1/10/2021
Kusumi Yuki, CEO Tập đoàn

1. Sứ mệnh của doanh nghiệp

Tại sao doanh nghiệp tồn tại? Nhà sáng lập Matsushita Konosuke của chúng ta tin rằng vai trò và sứ mệnh của doanh nghiệp là đáp ứng mong muốn “sống một cuộc sống thịnh vượng và sung túc hơn” của mọi người.

Nói cách khác, ông cho rằng sứ mệnh cơ bản của doanh nghiệp là đóng góp cho sự phát triển của xã hội bằng cách cung cấp các sản phẩm và dịch vụ có chất lượng vượt trội, hữu ích cho cuộc sống của mọi người với giá cả hợp lý và số lượng vừa đủ. Ông tin rằng chủ sở hữu của một doanh nghiệp mang trên mình sứ mệnh như vậy không chỉ là bản thân doanh nghiệp đó, mà chính là xã hội, và điều này được thể hiện qua câu nói “Doanh nghiệp là một thực thể của xã hội”.

Nếu một doanh nghiệp được xem là “thực thể của xã hội”, thì các nguồn lực kinh doanh cần thiết cho các hoạt động của doanh nghiệp như nguồn nhân lực, tiền vốn, đất đai, vật tư, v.v... là do xã hội giao phó. Doanh nghiệp phải tận dụng các nguồn lực này một cách tốt nhất, từ đó tạo ra giá trị gia tăng từ các hoạt động của mình và đóng góp cho xã hội.

Người ta thường nghĩ rằng mục đích của doanh nghiệp là theo đuổi lợi nhuận. Tuy nhiên, Tập đoàn Panasonic xem lợi nhuận là “phần thưởng được xã hội trao tặng nhờ những đóng góp cho xã hội”. Nói cách khác, chúng ta có thể hiểu rằng lợi nhuận tăng theo mức độ đóng góp cho xã hội. Ngược lại, nếu doanh nghiệp rơi vào trạng thái không tạo ra lợi nhuận thì có nghĩa là doanh nghiệp không hoàn thành trách nhiệm xã hội hoặc thiếu khả năng thực hiện trách nhiệm xã hội, khi đó doanh nghiệp cần phải thực hiện cải cách ngay lập tức.

Ngoài ra, doanh nghiệp vừa tiến hành kinh doanh vừa duy trì các mối quan hệ với nhiều hình thức khác nhau với nhiều bên liên quan như khách hàng, đối tác kinh doanh, cổ đông, xã hội, v.v... Vì một doanh nghiệp là một thực thể xã hội, việc khiến các bên liên quan phải chịu thiệt hại để đổi lấy sự phát triển của doanh nghiệp là điều không thể cho phép. Cách duy nhất để doanh nghiệp phát triển lâu dài là cùng tồn tại cùng phát triển cùng với tất cả các bên liên quan.

Những nhân viên làm việc trong doanh nghiệp đóng vai trò vô cùng quan trọng trong việc giúp doanh nghiệp thực hiện trách nhiệm xã hội. Trong một xã hội luôn thay đổi, nếu nhân viên chỉ tuân thủ và làm theo các công việc được giao, thì doanh nghiệp không thể tiếp tục tạo ra giá trị gia tăng cho xã hội để thực hiện trách nhiệm xã hội của họ. Mỗi nhân viên làm việc trong doanh nghiệp mỗi ngày đều cần cải thiện trong công việc dù chỉ là những điều nhỏ nhất, có như vậy thì cuộc sống của

con người và xã hội mới được nâng cao và phát triển.

2. Sứ mệnh của Tập đoàn Panasonic và những việc cần làm ngay bây giờ

Nhà sáng lập của chúng ta vẫn luôn suy ngẫm về sứ mệnh thực sự của hoạt động kinh doanh, vào ngày 5/5/1932, ông đã tập hợp tất cả các nhân viên vào thời điểm đó và đưa ra một tuyên bố mạnh mẽ. Tập đoàn Panasonic gọi đây là “Meichi”, sự tuyên bố về sứ mệnh của tập đoàn.

Nhà sáng lập cho biết: “Sứ mệnh của các nhà sản xuất công nghiệp như chúng ta là thoát khỏi đói nghèo và gia tăng sự sung túc cho xã hội, chỉ có như vậy thì doanh nghiệp mới được phép phát triển”, giống như nước máy ở Nhật Bản lúc bấy giờ, ông kêu gọi thoát khỏi đói nghèo bằng cách giảm giá hàng hóa tối đa. Nói cách khác, xóa đói nghèo có thể được thực hiện bằng cách tăng cường sản xuất để cung cấp thật nhiều hàng hóa cho xã hội.

Tuy nhiên, ý nghĩa thực sự mà nhà sáng lập muốn đưa vào Triết lý nước máy này chính là: “Hạnh phúc của con người được duy trì và tiếp tục tăng lên nhờ sự sung túc cả về vật chất và tinh thần. Chỉ khi tinh thần an ổn đi cùng với vật chất được cung cấp không bị giới hạn thì con người mới có được hạnh phúc thực sự”.

Để đạt được sứ mệnh này, nhà sáng lập đã đặt ra “kế hoạch 250 năm”, bao gồm 10 giai đoạn kế tiếp của 25 năm, với mục tiêu xây dựng nên “vùng đất của hòa bình và thịnh vượng”, hay còn gọi là “xã hội lý tưởng”. Hơn nữa, kế hoạch 250 năm không nên kết thúc sau 250 năm đầu tiên mà cần tiếp tục trong 250 năm tiếp theo nữa, với nỗ lực hướng tới những gì lý tưởng hơn, tốt đẹp hơn phù hợp với thời đại.

Mặc dù “Triết lý nước máy” được hình thành từ cách đây khoảng 90 năm, nhưng mục tiêu hướng tới sự sung túc cả về vật chất và tinh thần vẫn còn nguyên giá trị ngay trong thời đại ngày nay.

Trên thực tế, có rất nhiều xã hội luôn tràn đầy vật chất, nhất là ở các nước phát triển, nhưng nếu đặc biệt xét về tốc độ tàn phá môi trường và cạn kiệt năng lượng diễn ra nhanh chóng qua từng năm, thì vẫn còn nỗi bất an rất lớn về việc liệu con cháu chúng ta và thậm chí cả thế hệ sau nữa có được sống cuộc sống sung túc như bây giờ không.

Cho đến ngày nay, chúng ta đã tập trung chủ yếu vào việc theo đuổi sự sung túc dựa trên việc cung cấp hàng hóa. Nhưng chúng ta cần nhận thấy rằng điều đó vẫn còn cách xa “xã hội lý tưởng” theo tầm nhìn của Nhà sáng lập. Tuy nhiên, chúng ta

không thể thay đổi những gì đã qua. Chúng ta phải một lần nữa hình dung lại “xã hội lý tưởng” nơi sung túc cả về vật chất lẫn tinh thần, “vật chất và tinh thần hòa làm một”, đồng thời phấn đấu để hiện thực hóa một xã hội như vậy.

Để hiện thực hóa “xã hội lý tưởng”, chúng ta cần phải thẳng thắn đối mặt với các vấn đề xã hội trong từng thời kỳ, và góp phần giải quyết các vấn đề đó. Trên hết, vấn đề môi trường toàn cầu chính là vấn đề cần được giải quyết với mức độ ưu tiên cao nhất trong thế kỷ 21.

Tập đoàn Panasonic từ lâu đã quan tâm đến vấn đề môi trường và là doanh nghiệp đầu tiên trên thế giới ban hành Điều lệ về môi trường vào năm 1991. Trong tương lai, để trở thành công ty đi đầu trong việc đưa ra giải pháp đối với các vấn đề môi trường, chúng ta cần tích cực thúc đẩy nỗ lực từ nhiều khía cạnh khác nhau, chẳng hạn như giảm thiểu gánh nặng môi trường từ các sản phẩm và dịch vụ, cắt giảm năng lượng sử dụng trong hoạt động sản xuất.

3. Mục tiêu quản trị cơ bản

Mục đích và sứ mệnh kinh doanh của Tập đoàn Panasonic không thay đổi kể từ tuyên bố “Meichi” và được thể hiện rõ trong Mục tiêu quản trị cơ bản. Mục tiêu quản trị cơ bản là nguyên tắc cơ bản nhất trong việc quyết định đường lối của công ty, là kim chỉ nam cho mọi hoạt động kinh doanh.

Với tư cách là nhà sản xuất công nghiệp, chúng ta phải đóng góp sức lực của mình cho sự phát triển của xã hội, sự phồn vinh của nhân dân thông qua các hoạt động kinh doanh, nhờ đó nâng cao chất lượng cuộc sống trên toàn thế giới.

Nói cách khác, với tư cách là nhà sản xuất công nghiệp, chúng ta nhận thức rõ về sứ mệnh đóng góp cho sự phát triển của xã hội, và không ngừng nỗ lực để thực hiện sứ mệnh này.

Với mong muốn cung cấp cho xã hội những sản phẩm và dịch vụ tốt hơn bất kỳ nơi nào để cải thiện và nâng cao đời sống của con người, từ đó xây dựng xã hội văn hóa cao hơn ở các quốc gia trên thế giới, chúng ta phải tiếp tục phấn đấu cho sự tiến bộ đó mỗi ngày.

4. Tinh thần của công ty, Bảy phương châm xử thế

“Tinh thần của công ty” và “Bảy phương châm xử thế” thể hiện tinh thần sẵn sàng khi chúng ta thực hiện các công việc thường ngày với tư cách là nhân viên của Tập

đoàn Panasonic.

- **Tinh thần của công ty:** Sự tiến bộ và phát triển chỉ có thể được thực hiện nhờ sự nỗ lực và phối hợp của từng thành viên trong công ty. Trên tinh thần chung đó, chúng tôi xin hứa sẽ hoàn thành nhiệm vụ của mình bằng sự cống hiến, siêng năng và chính trực.

Để đóng góp cho sự phát triển của xã hội thông qua hoạt động kinh doanh, điều kiện tiên quyết là tất cả nhân viên phải chân thành hợp tác và đoàn kết với nhau trong công việc hàng ngày. Chỉ khi mỗi tổ chức đặt mục tiêu cao, các thành viên hiểu rõ, coi đó là mục tiêu của bản thân, và có tinh thần đồng đội dựa trên niềm tin giữa các thành viên, thì mục tiêu của tổ chức và sự phát triển của xã hội mới có thể được thực hiện.

- **Đóng góp cho xã hội:** Là những nhà sản xuất công nghiệp, chúng ta phải hành động theo Mục tiêu Quản trị Cơ bản, quyết tâm hoàn thành nhiệm vụ của mình đối với xã hội mà chúng ta đang vận hành kinh doanh.

Sứ mệnh của chúng ta là đóng góp cho sự phát triển và thịnh vượng của các quốc gia trên thế giới và sự hài hòa với môi trường toàn cầu thông qua hoạt động kinh doanh, nhằm hướng tới hiện thực hóa “xã hội lý tưởng”. Chúng ta luôn nhận thức về sứ mệnh đó và cần nỗ lực trong công việc hàng ngày để đạt được chất lượng, chi phí và dịch vụ tốt nhất so với bất cứ nơi nào khác.

- **Công bằng và trung thực:** Chúng ta phải công bằng và trung thực trong mọi hoạt động kinh doanh và hành xử cá nhân. Dù chúng ta có tài giỏi và hiểu biết đến đâu mà không có lòng chính trực thì cũng không thể được mọi người kính trọng và không thể nâng cao lòng tự trọng của chính mình.

Chúng ta phải tuân thủ các chuẩn mực và trật tự của xã hội, phải thực hiện các hoạt động một cách công bằng và không thiên vị, không bị ảnh hưởng bởi cảm xúc cá nhân. Điều quan trọng là phải luôn hành động với lòng chính trực và công bằng. Nếu không ý thức được điều này thì ngay cả những người có kiến thức sâu rộng hay tài năng vượt trội cũng không đủ điều kiện để trở thành một thành viên của Tập đoàn Panasonic.

- **Hợp tác và tinh thần đồng đội:** Chúng ta phải đóng góp khả năng của mình để hoàn thành mục tiêu chung. Chúng ta dù có tài giỏi đến đâu mà thiếu tinh thần đồng đội và sự hợp tác thì cũng chỉ là một công ty mang tính hình thức mà thôi.

Chúng ta có thể tạo ra thành quả lớn hơn bằng cách hợp tác cùng nhau và nâng cao tinh thần đồng đội. Điều quan trọng là chúng ta cần tận dụng tối đa các ý kiến và tính cách đa dạng để hợp tác cùng nhau trong một tinh thần đoàn kết. Nếu không làm được điều đó thì dù có tập hợp được nguồn nhân lực tài giỏi đến đâu, chúng ta cũng không thể phát huy được sức mạnh của toàn tổ chức.

• **Không ngừng nỗ lực và hoàn thiện**: Chúng ta phải luôn phấn đấu hoàn thiện khả năng của mình nhằm đóng góp cho xã hội thông qua các hoạt động kinh doanh. Chỉ với những nỗ lực hoàn thiện không mệt mỏi đó, chúng ta mới có thể thực hiện được mục tiêu quản trị cơ bản và góp phần vào sự hòa bình, thịnh vượng lâu dài.

Để thực hiện sứ mệnh, chúng ta phải nỗ lực hết mình, vượt qua khó khăn và tiếp tục tiến về phía trước. Trong bất kỳ công việc nào, chúng ta phải luôn học hỏi, suy nghĩ nghiêm túc, và nỗ lực thực hiện với nhiệt huyết cao độ thì mới có thể tạo ra những ý tưởng sáng tạo và ngày càng tiến bộ, phát triển hơn.

• **Lịch sự và khiêm tốn**: Chúng ta phải luôn chân thành và khiêm tốn, tôn trọng quyền và nhu cầu của người khác nhằm củng cố các mối quan hệ lành mạnh và cải thiện chất lượng cuộc sống cộng đồng.

Chúng ta cần lịch sự và khiêm tốn khi thực hiện công việc. Trong cuộc sống hàng ngày, điều quan trọng là phải luôn tôn trọng người khác, đối xử với mọi người bằng sự tôn trọng, tránh các hành động ngạo mạn, và luôn nghiêm khắc nhìn nhận lại bản thân.

• **Khả năng thích ứng**: Chúng ta không ngừng điều chỉnh tư duy về hành vi của mình để đáp ứng những điều kiện luôn thay đổi quanh ta, hành động hợp với tự nhiên để đảm bảo những nỗ lực của chúng ta thành công.

Chúng ta phải nắm bắt chính xác và tiếp tục thích ứng với những sự thay đổi và phát triển của xã hội. Để làm được điều này, điều quan trọng là không chỉ nhìn vào một mặt của những điều đang xảy ra, mà phải nắm bắt được quy trình lớn đằng sau và bản chất của sự việc.

Chúng ta cần phải nắm bắt sự việc theo đúng bản chất, với sự khách quan, và đối diện trực tiếp với sự việc, không bị ràng buộc bởi cảm xúc hay niềm tin chủ quan. Ngoài ra, chúng ta cũng cần phải duy trì động lực mạnh mẽ và nỗ lực tiến bộ mỗi ngày để thích ứng với xã hội vốn luôn tiến bộ và phát triển từng ngày.

- **Lòng biết ơn**: Chúng ta phải biết ơn vì những gì mà chúng ta được hưởng. Tự tin rằng thái độ đó sẽ là nguồn vui và sức sống vô hạn giúp chúng ta vượt qua mọi khó khăn, trở ngại.

Công việc và cuộc sống hàng ngày của chúng ta dựa vào sự hỗ trợ của các bên liên quan, gia đình, đồng nghiệp và mọi người trong xã hội nói chung. Chúng ta cần đáp lại sự ủng hộ và hỗ trợ mà chúng ta nhận được bằng tấm lòng “Biết ơn”.

Nếu chúng ta biết ơn nhau và cùng nhau làm cho xã hội phát triển với tấm lòng đền đáp lại những người đã giúp đỡ mình, chúng ta sẽ có được niềm vui bất tận cũng như nguồn động lực và dũng khí để vượt qua mọi khó khăn.

5. “Triết lý kinh doanh cơ bản” của Tập đoàn Panasonic

Tập đoàn Panasonic định nghĩa “Triết lý kinh doanh cơ bản” là việc thực hành và tự duy gắn với Mục tiêu quản trị cơ bản, Tinh thần của công ty, Bảy phương châm xử thế. Với tư cách là trợ thủ đắc lực của nhà sáng lập, cựu Chủ tịch Takahashi Arataro, người đã hỗ trợ công việc thực tế cho giai đoạn tái thiết trước và sau chiến tranh và giai đoạn mở rộng phát triển, đã nói về việc thực hành Triết lý kinh doanh cơ bản như sau:

Nếu chúng ta làm tốt công việc, không thua kém bất cứ ai trong cuộc cạnh tranh khốc liệt, và mang lại sản phẩm khiến cho người tiêu dùng hài lòng khi sử dụng, chúng ta chắc chắn sẽ nhận được sự đền đáp. Nếu chúng ta không nhận được sự đền đáp đó, đó là bằng chứng cho thấy chúng ta đang không đáp ứng được tiêu chuẩn đó. Khi đó, chúng ta phải phân tích và giải quyết các vấn đề phát sinh.

Chúng ta không đặt mục tiêu theo đuổi lợi nhuận, hay mục tiêu chỉ biết làm cho công ty ngày càng to lớn, mà chúng ta làm tốt công việc để được tất cả người tiêu dùng lựa chọn sau khi cân nhắc kỹ. Nếu công việc của chúng ta giúp cho cuộc sống của mọi người sung túc hơn, cải thiện cuộc sống và thúc đẩy văn hóa phát triển, chúng ta chắc chắn sẽ nhận được phần thưởng.

Chỉ cần chúng ta nhận thức được rằng việc khi khách hàng không đánh giá cao chúng ta, đồng nghĩa với việc có sai sót trong những điều cơ bản, chúng ta sẽ đưa ra được nhiều cải cách. Nếu chúng ta đưa ra những lời biện hộ hay đổ trách nhiệm cho những lý do khác, như tình hình ngành công nghiệp đang không khả quan, hay thị trường rối ren vì đối thủ bán phá giá, thì việc kinh doanh sẽ không thể phát triển được.

Theo như những lời này, để hướng tới xã hội lý tưởng và đóng góp cho sự phát triển của xã hội, chúng ta phải thực hiện công việc vượt trội về chất lượng, chi phí, và dịch vụ không thua bất cứ ai để được khách hàng lựa chọn, và để đạt được sự tiến bộ như vậy, chúng ta phải không ngừng đổi mới và hoàn thiện.

Nếu một sản phẩm không bán được, thì chúng ta đã không đóng góp vào sự phát triển của xã hội thông qua sản phẩm đó, và có thể nói là đã không hoàn thành nghĩa vụ của doanh nghiệp. Trong trường hợp như vậy, chúng ta không thể suy nghĩ đơn giản rằng chỉ cần hạ giá bán và bán sản phẩm là được. Trước hết, điều quan trọng là phải nỗ lực hợp lý hóa chi phí, nâng cao chất lượng và hiệu suất, cung cấp dịch vụ chu đáo.

Nói cách khác, khi làm việc theo Triết lý kinh doanh cơ bản, chúng ta không thể tiếp tục để xảy ra tình trạng chi phí cao, chất lượng và hiệu suất không tốt, mà phải nỗ lực hợp lý hóa và cải thiện điều đó.

Tất nhiên, việc giảm thiểu chi phí và nâng cao chất lượng và hiệu suất sẽ không dễ dàng, nhưng nếu chúng ta quyết tâm tuân thủ và áp dụng triệt để Triết lý kinh doanh cơ bản, thì ý tưởng sáng tạo sẽ được tạo ra từ đó, và chúng ta sẽ có thể tiếp tục thực hiện những nỗ lực phù hợp để ngày càng tiến bộ.

Ngoài ra, chúng ta cần nhận thức rằng dù hoạt động kinh doanh có mở rộng và tổ chức có phát triển đến đâu thì điểm mấu chốt của hoạt động kinh doanh cũng giống như cửa hàng do một cá nhân vận hành, đó là giống nhau ở bản chất: bán hàng cần có khách hàng.

Năm 1935, trong “Nội quy cơ bản” được ban hành khi công ty Matsushita Electric chuyển sang hình thức công ty cổ phần, có đoạn như sau:

Cho dù Matsushita Electric có trở lên lớn mạnh đến thế nào trong tương lai, phải luôn ghi nhớ thái độ khiêm tốn của một doanh nhân. Hãy suy nghĩ như bạn đang làm việc trong một cửa hàng nhỏ với sự khiêm tốn và nhún nhường

Nhà sáng lập đã đưa ra 3 điểm sau đây là yêu cầu cụ thể đối với “một thương nhân”.

- Hiểu được ý nghĩa của kinh doanh
- Hiểu được tâm lý khách hàng
- Khiêm tốn với mọi người

Mỗi người trong chúng ta cần nhận thức rõ về ý nghĩa tồn tại, nhận thức rõ công việc kinh doanh của chúng ta là vì điều gì, hiểu rõ suy nghĩ của khách hàng hơn bất

cứ ai, và luôn phải khiêm tốn và biết ơn.

6. Áp dụng Triết lý kinh doanh cơ bản

Chúng ta chỉ có thể nắm vững Chính sách kinh doanh cơ bản bằng cách áp dụng vào thực tế. Cựu Chủ tịch Takahashi Arataro đã từng chia sẻ: “Nếu chỉ học thuộc lòng thôi thì cũng không có ích gì. Để biến chính sách thành “cơ sở” vững chắc, chúng ta phải thực hành và ghi nhớ thông qua hành động”, và bản thân ông cũng đã áp dụng triết lý này trong quá trình tái thiết và phát triển của các công ty trong Tập đoàn.

Phần này sẽ giải thích những điểm chính cần được hiểu rõ để làm tiền đề cho việc áp dụng triết lý kinh doanh cơ bản.

(1) Hình dung về “tương lai cần đạt được” và theo đuổi giá trị cốt yếu của khách hàng

Mục tiêu của chúng ta là hiện thực hóa “xã hội lý tưởng” sung túc về cả vật chất lẫn tinh thần. Điều này cũng tương tự đối với từng công việc kinh doanh, nghĩa là doanh nghiệp cần phải hình dung về tương lai lý tưởng tương ứng với từng hoạt động kinh doanh, và nỗ lực để đạt được điều đó.

Tương lai lý tưởng ở đây không phải là sự mở rộng của hoàn cảnh hiện tại, cũng không phải là điều được xem xét từ quan điểm của riêng chúng ta. Cuộc sống của con người, xã hội và môi trường toàn cầu trong tương lai sẽ như thế nào, chúng ta cần làm gì để con cháu chúng ta có được cuộc sống sung túc hơn cả về vật chất và tinh thần? Chúng ta cần lấy con người làm trung tâm để hình dung một tương lai cần đạt được.

Từ đó tính toán ngược lại xem hoạt động kinh doanh của chúng ta cần đóng góp như thế nào, cần cải cách hoạt động kinh doanh của mình và nâng cao năng lực cạnh tranh như thế nào để hữu dụng không thua kém bất cứ đối thủ nào, cần phải thực hiện những biện pháp gì để đạt được điều đó, chúng ta cần suy nghĩ về các vấn đề đó và triệt để thực hiện.

Để hiện thực hóa tương lai lý tưởng thông qua các sản phẩm và dịch vụ cụ thể của hoạt động kinh doanh của mình, chúng ta cần phải theo đuổi giá trị cốt yếu cho khách hàng. Theo đuổi giá trị cốt yếu cho khách hàng không phải là theo đuổi hiệu suất hoặc chất lượng quá mức. Điều đó cũng không có nghĩa là chỉ thực hiện đúng

như những gì khách hàng yêu cầu. Mà đó là việc thực sự gắn bó với khách hàng, nhìn rõ bản chất của các vấn đề và nỗi khó khăn của khách hàng cũng như tương lai của họ để nhận ra những gì thực sự hữu ích cho khách hàng.

Chúng ta cần phải lắng nghe tiếng nói của khách hàng hiện tại và cải thiện sản phẩm của chúng ta từ quan điểm của khách hàng. Mặt khác, “thật sự gắn bó với khách hàng” có nghĩa là phải nghĩ đến việc thay đổi cuộc sống và xã hội tương lai như thế nào vì lợi ích của khách hàng, và mạnh dạn đón nhận thử thách để đạt được điều đó.

Tập đoàn Panasonic có nhiều hoạt động kinh doanh đã phát triển dựa trên cách tiếp cận này. Ví dụ, có thể nói đến hoạt động kinh doanh mô tơ. Vào những năm 1930, nhà sáng lập đã hình dung một tương lai trong đó mỗi ngôi nhà sử dụng trung bình 10 mô tơ, dựa trên tương lai mà ông nghĩ rằng chắc chắn sẽ đến đó, ông đã bắt đầu công việc kinh doanh mô tơ. Đồng thời, ông đã đặt mục tiêu cung cấp radio đến nhiều gia đình với giá chỉ bằng một nửa so với mẫu thông thường nhằm giúp “mọi người tiếp cận thông tin dễ dàng hơn” và đã thành công trong việc giảm một nửa chi phí.

Con đường dẫn tới tương lai cần đạt được là một con đường rất dài và khó khăn. Trên thực tế, công việc kinh doanh mô tơ bắt đầu từ con số không và từ đầu đã không đạt được thành công trong thời gian dài, vì thế trong công ty, mọi người bảo nhau rằng “nên đóng cửa nhà máy”.

Tuy nhiên, cựu Chủ tịch Takahashi Arataro đã nói chuyện với tất cả nhân viên của bộ phận kinh doanh mô tơ về việc thực hành Triết lý kinh doanh cơ bản, nghĩa là cần đạt được chất lượng, chi phí, và dịch vụ không thua kém bất cứ ai. Tất cả mọi người trong khối sản xuất, công nghệ và bán hàng đều hưởng ứng và nỗ lực hết mình để cải thiện, kết quả là công việc kinh doanh này đã đạt được sự phát triển vượt bậc đến mức dù giá tăng sản xuất rất nhiều nhưng vẫn không đủ cung ứng. Mặc dù mất khoảng 20 năm để đạt được điều đó, nhưng sự phát triển của công việc kinh doanh mô tơ đã góp phần rất lớn vào sự phát triển của công việc kinh doanh thiết bị điện gia dụng sau này.

Bằng cách như vậy, chúng ta phải hình dung ra tương lai cần đạt được trong mỗi công việc kinh doanh và theo đuổi giá trị cốt yếu cho khách hàng.

(2) Thực hiện “công bằng xã hội” và “cùng tồn tại, cùng thịnh vượng”

Chúng ta thực hiện hoạt động kinh doanh dựa trên nguồn lực kinh doanh nhận

được từ xã hội, vì thế chúng ta phải quản lý phù hợp những nguồn lực này vì lợi ích xã hội, và hoàn thành đầy đủ trách nhiệm của mình đối với các bên liên quan.

Bên cạnh việc chúng ta không được vi phạm pháp luật và đạo đức xã hội, chúng ta phải luôn suy nghĩ về “điều gì phù hợp cho lợi ích xã hội”, học những kiến thức đúng đắn và áp dụng vào thực tế. Nhà sáng lập đã nhấn mạnh tầm quan trọng của điều này bằng thuật ngữ “công bằng xã hội”. Với tiền đề chính là bảo vệ sức khỏe thể chất và tinh thần của nhân viên, việc không ngừng thực hiện “công bằng xã hội” sẽ đóng góp cho sự phát triển thực sự của xã hội, của ngành công nghiệp, và của các đối tác kinh doanh.

Ngoài ra, chúng ta phải thực hiện mục tiêu hướng tới sự thịnh vượng và phát triển cùng nhau trong mối quan hệ với các công ty cung cấp nguyên vật liệu, công ty cùng phát triển hỗ trợ công việc của chúng ta, công ty phái cữ, nhà thầu, đại lý và cửa hàng bán sản phẩm, v.v..., vốn có liên quan đặc biệt chặt chẽ đến hoạt động kinh doanh của chúng ta.

Là những đối tác cùng hướng tới mục tiêu phát triển xã hội, điều quan trọng là cần phải trao đổi thẳng thắn và thấu hiểu lẫn nhau giữa các bên liên quan, và mở mang kiến thức cho nhau về sản phẩm, công nghệ, cải tiến quy trình, v.v... Bằng cách này, mỗi bên sẽ vừa duy trì tính độc lập, vừa có thể hợp tác với nhau, cùng nhau phát triển và phát huy sức mạnh toàn diện, từ đó thực hiện được vai trò to lớn hơn cho xã hội. Đây chính là tư duy cơ bản về “cùng tồn tại, cùng thịnh vượng” trong Tập đoàn Panasonic.

(3) Loại bỏ lãng phí, trì trệ, lỗi sai

Từ góc độ lợi nhuận của chúng ta được đề cập trong phần “1. Sứ mệnh của doanh nghiệp”, tình trạng lỗi cần được xem như là “tội lỗi”. Tuy nhiên, dù công việc kinh doanh có lợi nhuận nhiều thế nào chăng nữa, nhưng nếu công việc đó có nhiều lãng phí, trì trệ thì thực sự doanh nghiệp đang đánh mất cơ hội có được lợi nhuận cao hơn và chỉ bằng lòng với thực tại. Điều này cũng là “tội lỗi”, nếu xét ở khía cạnh bỏ lỡ cơ hội tạo ra tiền để trả lại những gì vốn thuộc về nhân viên, cổ đông, và xã hội hoặc đóng góp cho nhiều khách hàng hơn và đóng góp cho xã hội tương lai.

Theo đó, tình trạng lỗi đương nhiên sẽ là tội lỗi, nhưng hơn thế nữa, riêng bản thân việc gây lãng phí, trì trệ, lỗi sai trong công việc đối với hoạt động kinh doanh cũng là “tội lỗi”. Công việc của mỗi người dù nhỏ đến đâu cũng đều tồn tại lợi ích đối với xã hội và luôn gắn liền với sự phát triển của xã hội.

Theo cách nghĩ này, chúng ta không được phép lãng phí một điểm nào trong các hoạt động kinh doanh, hàng ngày, mỗi người chúng ta phải ý thức được từng điểm lãng phí nhỏ nhất trong từng giây, và cải thiện để loại bỏ lãng phí. Vì vậy, chúng ta cần hiểu rằng dù xử lý 1 chiếc đinh vít hay 1 tờ giấy thì công việc đó cũng phải đóng góp sự phát triển của xã hội, chúng ta phải luôn nỗ lực hoàn thành công việc một cách tốt nhất.

Tất nhiên, cách thức thực hiện công việc sẽ thay đổi theo thời đại, nhưng trong thời đại nào thì chúng ta cũng phải tăng tốc độ làm việc và hoạt động kinh doanh lên, tăng cường khả năng cạnh tranh và đóng góp cho xã hội bằng cách loại bỏ triệt để lãng phí, trì trệ, lỗi sai.

(4) Thích nghi với sự thay đổi của xã hội

Xã hội đang thay đổi từng ngày, và tốc độ thay đổi ngày càng nhanh qua từng năm. Trong những thay đổi đó, một số điều đang giảm dần hoặc biến mất, một số khác mới được tạo ra, nhưng xét về tổng thể, có thể nói xã hội luôn không ngừng biến đổi và phát triển.

Ngoài ra, có nhiều vấn đề xã hội phát sinh do tác động tiêu cực của sự phát triển, chẳng hạn như vấn đề môi trường toàn cầu trong những năm gần đây. Tuy nhiên, nếu chúng ta xác định rằng những vấn đề như vậy cần được giải quyết và hướng đến việc thích nghi tốt hơn và tìm những con đường mới, chúng ta có thể nói rằng xã hội của chúng ta vẫn đang tiếp tục phát triển và thay đổi từng ngày. Nhà sáng lập cho rằng nguyên tắc “hình thành và phát triển” có thể áp dụng cho mọi điều trên thế giới.

Để đạt được “xã hội lý tưởng” sung túc về cả vật chất lẫn tinh thần, ở từng hoạt động kinh doanh, chúng ta phải hình dung ra tương lai cần đạt được, nhìn vào tương lai của khách hàng và cung cấp các sản phẩm, dịch vụ thực sự hữu ích cho họ. Trong quá trình đó, chúng ta sẽ phải đối mặt với những thay đổi có thể trở thành cơ hội hoặc thách thức đối với chúng ta.

Khi đối mặt với những thay đổi và dấu hiệu đó, chúng ta không thể nắm bắt một cách hời hợt những gì đang xảy ra, mà trước tiên chúng ta cần nắm bắt sự việc một cách khách quan theo đúng bản chất, đối mặt trực diện để hiểu được dòng chảy lớn phía sau. Để thích nghi với sự thay đổi, đôi khi chúng ta phải nghĩ đến việc từ bỏ những phương pháp dù đó là những phương pháp vẫn luôn hoạt động tốt từ trước đến nay.

Chúng ta phải can đảm từ bỏ những gì cần từ bỏ, và bắt đầu mỗi ngày với cảm xúc mới, phương pháp mới, hướng đến “ngày mới”. Với tinh thần như vậy, chúng ta cần để tâm đến những thay đổi của xã hội, từ đó tiếp tục đón nhận thử thách với lòng nhiệt huyết.

7. Tầm quan trọng của khách hàng

Tất cả các hoạt động kinh doanh đều hình thành từ việc khách hàng lựa chọn và mua các sản phẩm, dịch vụ. Điều này đúng với cả trường hợp bán sản phẩm đơn lẻ và trường hợp ký hợp đồng cung cấp dịch vụ định kỳ.

Vì thế, những người kinh doanh như chúng ta phải luôn suy nghĩ theo quan điểm của khách hàng thân thiết, cung cấp dịch vụ chân thành, đáp ứng kịp thời và phù hợp với bất cứ vấn đề nào xảy ra.

Chỉ khi chúng ta thực hiện được tinh thần đó tốt hơn bất kỳ ai khác thì chúng ta mới có được niềm tin của khách hàng và tiếp tục được khách hàng lựa chọn. Ngoài ra, nếu sự hài lòng của khách hàng, như “Tôi rất vui vì đã chọn Panasonic” được lan rộng, thì điều đó có nghĩa là hoạt động kinh doanh của chúng ta sẽ có thể tăng trưởng và phát triển.

Nhà sáng lập đã để lại nhiều câu nói về tinh thần đối với việc kinh doanh, và trong số đó, ông nói về tư duy “Tầm quan trọng của khách hàng” như sau.

- *Giá trị tồn tại của doanh nghiệp nằm ở việc mang lại niềm vui cho khách hàng*
Việc bán một sản phẩm cho khách hàng không chỉ đơn giản là thuyết phục họ về giá trị của sản phẩm mà còn phải mang lại niềm vui và cảm giác an toàn cho họ. Niềm vui này có giá trị vô cùng to lớn. Vì vậy, chúng ta phải suy nghĩ cẩn thận về cách giao tiếp và cách cung cấp dịch vụ. Bằng cách làm việc như vậy, chúng ta cũng có thể nhận được niềm vui khác ngoài lợi nhuận.
- *Trở thành đại diện mua hàng cho khách hàng*
Khi làm công việc kinh doanh, chúng ta cần phải kiểm tra cẩn thận các sản phẩm mà chúng ta bán ra và bán sản phẩm với phong thái tự tin, đó là điều đương nhiên, nhưng điều quan trọng là chúng ta phải đặt mình vào vị trí của người mua, và kiểm tra sản phẩm như thể chúng ta là đại diện mua hàng cho khách hàng. Nếu chúng ta giả định bản thân là đại diện mua hàng của khách hàng, chúng ta sẽ có thể kiểm tra sản phẩm trong khi biết khách hàng hiện tại cần gì, họ muốn sản phẩm như thế nào và số lượng bao nhiêu, nhờ đó chúng ta có thể dễ dàng mang lại lợi ích cho khách

hàng.

- *Sự phát triển được tạo nên từ tinh thần trân trọng khách hàng*

Niềm vui khi được khách hàng khen ngợi những sản phẩm mà chúng ta đã dày công làm ra còn lớn hơn cả niềm vui khi bán được sản phẩm. Bất kể công ty phát triển lớn mạnh đến đâu, mỗi nhân viên đều cần phải khiêm tốn lắng nghe nhu cầu của khách hàng. Bằng cách đó, chúng ta sẽ nhận được nhiều sự ủng hộ hơn từ khách hàng, sự ủng hộ đó sẽ dần dần được lan truyền đi, và nhờ đó công ty sẽ phát triển.

- *Nếu công ty không trân trọng khách hàng, công ty sẽ sụp đổ*

Giả sử có hai nhà hàng mì udon với mức giá tương đương nhau, một nhà hàng thì tử tế và chăm sóc khách hàng tốt, còn một nhà hàng thì thiếu sự quan tâm dành cho khách hàng, thì nhà hàng nào sẽ được khách hàng ghé đến nhiều hơn? Câu trả lời chính là nhà hàng trân trọng khách hàng. Cho dù Matsushita Electric phát triển lớn mạnh như thế nào, thái độ thực sự của công ty cũng không được thay đổi, vẫn phải giống như thái độ của nhà hàng udon luôn trân trọng khách hàng. Nếu mọi người đều chỉ tự hào về nguồn nhân lực, tự hào về doanh số bán hàng mà quên đi nhiệm vụ và đối xử không tốt với khách hàng, thì công ty chắc chắn sẽ sụp đổ.

Bất kể công ty phát triển lớn mạnh đến mức nào và tổ chức trở nên phức tạp đến đâu, mỗi người trong chúng ta đều phải thực hiện công việc hàng ngày của mình với tinh thần trân trọng khách hàng. Ngoài ra, nếu có hoạt động kinh doanh không tăng trưởng, chúng ta phải nghĩ rằng nguyên nhân là do chúng ta không thực sự tiến hành kinh doanh với tinh thần trân trọng khách hàng hoặc có vấn đề ở khâu nào đó đã khiến chúng ta không có được niềm tin trọn vẹn của khách hàng, và chúng ta phải điều tra những nguyên nhân đó, sau đó nhanh chóng sửa đổi.

8. Quản lý điều hành có trách nhiệm và tự chủ

Tại Tập đoàn Panasonic, việc quản lý không chỉ là trách nhiệm của riêng người quản lý. Mỗi nhân viên trong chúng ta đều tự xem mình là người phụ trách, người quản lý công việc của bản thân khi thực hiện công việc, tuân thủ chính sách của công ty, đồng thời quản lý công việc một cách tự chủ và có trách nhiệm. Đây là tư duy cơ bản về quản lý điều hành có trách nhiệm và tự chủ.

Trong mọi tổ chức của chúng ta, dựa trên triết lý và chính sách của tổ chức cấp cao hơn, mỗi người cần làm việc với ý thức rằng đó là công việc của chính họ và không ngừng cải thiện. Quản lý điều hành có trách nhiệm và tự chủ là một trong những nền tảng của hoạt động quản lý của Tập đoàn Panasonic, đồng thời cũng là

văn hóa nuôi dưỡng nguồn nhân lực.

Về chìa khóa để thực hiện triệt để việc quản lý điều hành có trách nhiệm và tự chủ trong hoạt động kinh doanh, Nhà sáng lập đã nói rằng: “Trước hết, bản thân người quản lý phải có ý thức vững chắc về sứ mệnh, và triết lý quản lý, đồng thời kêu gọi, làm cho nhân viên thấm nhuần những điều đó”, “Người quản lý cần mạnh dạn giao việc cho cấp dưới để họ có thể làm việc một cách tự chủ với trách nhiệm và quyền hạn của bản thân”.

Khi người ta tìm ra được những điều họ cần làm, nhận thức được ý nghĩa của việc đạt được thành tựu và cảm thấy có động lực mạnh mẽ, họ sẽ sẵn sàng tập trung trí tuệ, tích lũy kinh nghiệm và tạo nên những tiến bộ vượt trội. Vì vậy, cấp trên cần phải cố gắng tạo ra nguồn động lực đó cho nhân viên cấp dưới khi giao việc cho họ. Điều này sẽ giúp mỗi người cảm nhận được ý nghĩa của công việc, từ đó sẽ có được niềm vui và hạnh phúc thông qua công việc, đây chính là khái niệm cơ bản của việc quản lý điều hành có trách nhiệm và tự chủ.

Nhà sáng lập đã sử dụng thuật ngữ “Nhân viên làm chủ công việc” để mô tả cách mỗi nhân viên tiếp cận công việc của mình, và kêu gọi họ làm việc, xem xét và đưa ra quyết định với tinh thần “mỗi người đều là người chủ và là người quản lý của một chủ thể kinh doanh độc lập”.

Về việc thực hiện Nhân viên làm chủ công việc, mỗi người cần trong chúng ta cần phải có tinh thần trách nhiệm khi thực hiện nhiệm vụ của mình, dành toàn bộ năng lực để tạo ra các phương pháp và phương tiện tốt hơn, sau đó mạnh dạn áp dụng để hoàn thành sứ mệnh đó là đạt được kết quả cao hơn.

Ogawa Morimasa, người từng phụ trách mảng kinh doanh lò vi sóng từ khi thành lập bộ phận kinh doanh và nâng lên thành một mảng kinh doanh toàn cầu, sau đó trở thành chủ tịch của Matsushita Housing Products, đã gọi đó là tinh thần trách nhiệm tự chủ. Mỗi người trong chúng ta cần luôn áp dụng tinh thần trách nhiệm tự chủ này, bằng cách đó chúng ta có thể tập trung và đóng góp cho công việc của mình.

Ngoài ra, khi nhà sáng lập truyền đạt đến các nhân viên trẻ về tinh thần Nhân viên làm chủ công việc, ông ví một chủ thể kinh doanh độc lập với “Cửa hàng Yonaki udon*” và kêu gọi mọi người nỗ lực và nhiệt tình giống như việc chủ động bán mì udon, mở lời hỏi khách hàng “Hương vị hôm nay thế nào?”, liên tục cải thiện dựa trên những điều nghe được từ khách hàng.

Ngay cả khi là thành viên của một tổ chức lớn, nếu chúng ta chỉ làm công việc được giao và tuân theo cơ chế, quy trình đã định thì vẫn chưa đủ. Để làm cho công việc trở nên tốt hơn, mỗi người trong chúng ta cần phải suy nghĩ và liên tục cải thiện.

Trong một xã hội không ngừng thay đổi và phát triển qua từng ngày, nếu chỉ làm việc với cách suy nghĩ và quan điểm của bản thân thì chúng ta sẽ không thể tiếp tục được khách hàng lựa chọn. Chúng ta phải nghĩ rằng “Những điều tốt nhất của ngày hôm nay thì qua ngày mai sẽ không còn là tốt nhất nữa. Vào ngày mai, chúng ta phải tạo ra những điều tốt nhất của ngày mai”, và liên tục hướng tới những tầm cao mới.

*Là kiểu cửa hàng udon kinh doanh quầy hàng di động vào ban đêm. Tiếng chuông phát ra từ quầy được gọi là “Yonaki”.

Hệ thống lại hoạt động kinh doanh theo bộ phận” được áp dụng vào năm 1933 chính là tiêu biểu cho tư duy quản lý trách nhiệm tự chủ một cách cụ thể. Đây là một hệ thống được vận hành theo cấu trúc lợi nhuận độc lập, trong đó chia công ty thành các bộ phận theo sản phẩm, mỗi bộ phận tự chịu trách nhiệm về mọi quy trình từ phát triển đến sản xuất, bán hàng và quản lý thu chi. Các bộ phận kinh doanh được yêu cầu tự quản lý trách nhiệm của mình, điều này dẫn đến sự phát triển của các nhà quản lý bộ phận kinh doanh và nhân viên của họ, tạo nên Tập đoàn Panasonic ngày nay.

9. Quản lý bằng trí tuệ tập thể

Tập đoàn Panasonic nhấn mạnh việc thực hiện triệt để “Quản lý trách nhiệm tự chủ”, điều này có nghĩa là mỗi nhân viên phải thực hiện theo tinh thần “Nhân viên làm chủ công việc”, với ý thức rằng bản thân nhân viên chính là người phụ trách, người quản lý đối với công việc của chính mình, đồng thời phải tập hợp trí tuệ của mọi người vào việc quản lý điều hành, tức là phát huy trí tuệ tập thể để điều hành quản lý. Nhà sáng lập cũng đã từng nói “Quản lý tốt nhất là quản lý bằng trí tuệ tập thể”.

“Tinh thần trách nhiệm tự chủ” trong công việc là yếu tố không thể thiếu để thực hiện “Nhân viên làm chủ công việc”, mỗi nhân viên cần phải cố gắng hoàn thiện bản thân, hướng đến mục tiêu cho ra kết quả công việc vượt trội không thua bất cứ ai. Tuy nhiên, dù tài giỏi đến đâu thì trí tuệ của một người cũng có hạn. Tự cho mình là đúng khi quản lý và thực hiện công việc dù có thể tạm thời mang lại kết quả tốt đi nữa, thì điều này cũng không thể kéo dài, chắc chắn đến một lúc nào đó tư

tưởng “chỉ có mình là đúng” sẽ gây ra ảnh hưởng tiêu cực.

Thay vào đó, việc tập hợp sức mạnh trí tuệ tập thể và nhanh chóng đưa ra những quyết định chất lượng cao chính là chìa khóa giúp chúng ta có thể đóng góp lâu dài cho xã hội với tốc độ vượt trội không thua bất cứ ai.

Để tập hợp trí tuệ tập thể thì điều quan trọng trước tiên là người trong vai trò cấp trên phải hợp tác với cấp dưới của mình và tận dụng điểm mạnh của từng nhân viên. Để phát huy tối đa tài năng của mọi người, cấp trên cần tin tưởng cấp dưới, giao cho họ trách nhiệm và quyền hạn lớn, luôn truyền đạt những yêu cầu phù hợp, và nâng cao nhận thức cho nhân viên để mỗi nhân viên có thể chủ động sáng tạo trong phạm vi mà họ phụ trách.

Đồng thời phải nghiêm túc lắng nghe những đề xuất, kiến nghị của cấp dưới và cố gắng hết khả năng để tiếp thu. Nếu không thể sử dụng ý kiến đó thì phải giải thích đầy đủ lý do, và chú ý để cấp dưới có thể hoạt động tích cực hơn mà không làm mất đi động lực và tính độc lập của họ.

Nhằm phổ biến chính sách của công ty và tổ chức, cấp trên cần áp dụng phương pháp “Tiếp cận từ trên xuống” (Top-Down) để truyền đạt những thông tin đó cho cấp dưới. Tuy nhiên, nếu chỉ dừng lại ở việc cấp trên đưa ra chỉ thị và cấp dưới thực hiện theo thì chúng ta sẽ không thể phát triển được. Vì vậy bên cạnh đó, phương pháp “Tiếp cận từ dưới lên” (Bottom-Up), tức là văn hóa mà cấp dưới cũng có thể nói những điều mà họ cần nói với cấp trên, là yếu tố không thể thiếu trong phương pháp toàn bộ nhân viên quản lý điều hành bằng cách tập hợp trí tuệ của số đông.

Ngay cả khi bạn là nhân viên mới, bạn cũng cần có tinh thần “Nhân viên làm chủ công việc”, tức là mỗi người đều là chủ, là người quản lý của một chủ thể kinh doanh độc lập, và cấp dưới cũng cần chủ động tham gia vào việc quản lý bằng cách đề xuất những điểm cho rằng cần phải cải thiện, v.v...

Ngoài ra, việc tập hợp các ý kiến và nhận thức đa dạng cũng rất quan trọng. Để chúng ta, những người làm việc với khách hàng tại các thị trường khắp nơi trên thế giới, tiếp tục được khách hàng lựa chọn trong một xã hội ngày càng tiến bộ và phát triển, thì chính bản thân chúng ta phải tiếp cận công việc từ những quan điểm, cách suy nghĩ đa dạng. Tính cách đa dạng sẽ tạo ra những ý kiến và nhận thức đa dạng. Chúng ta phải chấp nhận và tôn trọng tính cách cá nhân của mỗi người.

Bằng cách tận dụng sự đa dạng về tính cách, chúng ta có thể tập hợp trí tuệ, từ đó tổ chức cũng có thể tiếp tục phát triển không ngừng. Nói cách khác, sự đa dạng sẽ làm tăng năng lực cạnh tranh. Ngoài ra, để phát huy sự đa dạng, thì cấp trên cần phải xóa bỏ những rào cản khác nhau cản trở việc phát huy sự đa dạng cá nhân, và hỗ trợ để họ có cơ hội tiếp nhận thử thách.

Để thực hiện triệt để phương pháp “Tiếp cận từ dưới lên” (Bottom-Up) trong tổ chức và phát huy sự đa dạng, thì chúng ta cần phải hướng đến trạng thái mà mỗi người trong tổ chức đều có thể cảm thấy rằng “Trong tổ chức này, tôi có thể nói ra điều mình cần nói bất cứ khi nào”. Thay vì chỉ đơn giản thực hiện theo những định hướng của quản lý, và không nói ra những điều cần chia sẻ, phương pháp “Tiếp cận từ dưới lên” (Bottom-Up) khuyến khích nhân viên chia sẻ về các vấn đề, bất kể vị trí trong công việc, thảo luận một cách công khai về việc tương lai của tổ chức, và trao đổi ý kiến về định hướng phát triển. Đó là cốt lõi của việc tập hợp trí tuệ tập thể.

Tiền đề để tập hợp trí tuệ tập thể là cả cấp trên và cấp dưới đều phải đối diện với sự việc một cách khách quan, thực tế, không bị ràng buộc bởi cảm xúc cá nhân hay nhận định thiếu khách quan. Nói cách khác, điều quan trọng là làm việc với một “tư duy mở” (*sunao mind*).

Chúng ta hãy cùng chung tay thực hiện phương pháp toàn bộ nhân viên quản lý điều hành bằng trí tuệ tập thể thực sự trong tất cả các bộ phận của Tập đoàn, để mang lại sản phẩm chất lượng, chi phí, và dịch vụ vượt trội không thua bất cứ ai, và được khách hàng lựa chọn.

10. Phát triển và phát huy khả năng con người

(1) Quan điểm của Tập đoàn Panasonic về con người

Sức mạnh tổng hợp của công ty là tập hợp sức mạnh của mỗi một thành viên trong công ty. Vì vậy, để tăng cường sức mạnh tổng hợp, mỗi người cần phải tự tìm ra điều mình cần làm trong công việc của bản thân, chủ động phát huy hết năng lực của mình và không ngừng cải thiện.

Chỉ khi mục tiêu của mỗi nhân viên và định hướng mà công ty nhắm đến thống nhất với nhau, và khi mục tiêu của công ty là một nhánh mở rộng của mục tiêu cá nhân, thì chúng ta mới có thể tập hợp nỗ lực của từng người, để trở thành tổ chức có thể tạo ra kết quả công việc tuyệt vời, vượt trội không thua bất cứ ai, và được khách hàng lựa chọn.

Để đạt được điều đó, thì cấp trên phải hiểu rõ tính cách và tổ chức của từng cấp dưới, tạo cơ hội để từng người thể hiện những điểm xuất sắc của mình, và tạo động lực để họ phát huy năng lực. Đồng thời, cấp dưới cần phải tin tưởng vào tiềm năng của họ và tiếp tục rèn luyện bản thân.

Nói cách khác, mỗi nhân viên chúng ta đều là những người gánh vác trách nhiệm phát triển Tập đoàn Panasonic. Việc tập đoàn Panasonic có thể tiếp tục đóng góp cho sự phát triển của xã hội trong tương lai hay không phụ thuộc vào thái độ và hành vi của mỗi chúng ta, những người làm việc trong Tập đoàn.

Trong bối cảnh như vậy, cốt lõi quản lý của chúng ta là đào tạo và phát huy “nguồn nhân lực” quý giá nhận được từ xã hội, và người sáng lập đã từng nói rằng “Hoạt động kinh doanh chính là con người”.

“Hoạt động kinh doanh chính là con người”: dù là việc kinh doanh nào thì cũng cần phải có con người phù hợp mới có thể phát triển. Dù là doanh nghiệp có lịch sử và truyền thống tuyệt vời đến mấy, nếu không có người tiếp nhận truyền thống đó một cách chính xác, thì cũng sẽ dần mai một. Tất nhiên, tổ chức quản lý và phương pháp cũng rất quan trọng, nhưng chính con người mới tạo nên thực tiễn của những yếu tố đó....

Vì vậy, quản lý doanh nghiệp, hơn hết, chính là phát triển nguồn nhân lực và tạo điều kiện để con người phát huy hết khả năng.

(2) Phát triển bản thân

Là một thành viên của Tập đoàn Panasonic, chúng ta cần phải luôn đưa ra những đánh giá chính xác có giá trị với một “tư duy mở” (Sunao mind), dựa theo Triết lý kinh doanh cơ bản, và tăng cường năng lực của mình thông qua việc nghiêm túc áp dụng hằng ngày và khiêm tốn nhìn lại những kinh nghiệm mà mình thu được.

Đặc biệt, “Phương châm cần tuân thủ (Bảy phương châm xử thế)” là kim chỉ nam để phát triển bản thân với vai trò là một thành viên của Tập đoàn Panasonic, đồng thời cũng là kim chỉ nam để chúng ta sống tốt hơn với vai trò là một doanh nhân có khát vọng đóng góp cho sự phát triển của xã hội. Cựu Chủ tịch Takahashi Arataro đã nói về ý nghĩa của việc áp dụng này như sau.

“Bảy phương châm xử thế” là tinh thần đằng sau Triết lý kinh doanh cơ bản. Ví dụ, nội dung của “Đóng góp cho xã hội” chính là áp dụng “Mục tiêu quản trị cơ bản”, và việc áp dụng cụ thể nội dung này chính là thực hiện công việc được khách hàng

lựa chọn, với chất lượng sản phẩm, chi phí và dịch vụ vượt trội không thua bất cứ đối thủ nào. Nếu hiểu theo cách này, thì chúng ta phải luôn xem xét lại xem liệu “sản phẩm mà chúng ta tạo ra có thực sự đóng góp cho xã hội hay không, và cách thức sản xuất hiện tại có ổn hay không”. Việc kiểm điểm và xem xét lại như thế này được lặp đi lặp lại hằng ngày, và bằng cách tích lũy điều đó, sự sáng tạo được sinh ra, từ đó phản ánh một cách cụ thể triết lý cơ bản vào trong công việc. Vì vậy, nếu không có triết lý cơ bản rõ ràng thì cũng sẽ không thể đào tạo được con người.

Công ty có nghĩa vụ phát triển nguồn nhân lực một cách hợp lý và phù hợp. Mặt khác, mỗi người chúng ta cũng hãy giữ tinh thần cầu tiến, tiếp tục cố gắng để trở thành con người lý tưởng mà chúng ta hướng tới.

(3) Chính sách về phát triển nguồn nhân lực

Nhà sáng lập đã xác định vị trí của việc phát triển nguồn nhân lực trong Tập đoàn Panasonic bằng câu nói “Hoàn thiện con người trước khi tạo ra sản phẩm”. Ông nghĩ rằng nếu muốn tạo ra sản phẩm tốt, thì trước hết chúng ta cần phát triển nguồn nhân lực phù hợp để thực hiện điều đó.

Vậy chúng ta phải làm thế nào để đào tạo, phát huy khả năng của con người? Quan điểm cơ bản là đào tạo “nguồn nhân lực” hiểu rõ Triết lý kinh doanh cơ bản, nỗ lực làm việc nghiêm túc theo triết lý này, biết khiêm tốn nhìn nhận, và tiếp tục phấn đấu cải thiện mỗi ngày.

Điều quan trọng trong việc phát triển nguồn nhân lực đó là dám mạnh dạn giao việc cho cấp dưới. Đây cũng là điểm mấu chốt của “Quản lý trách nhiệm tự chủ”. Nhân viên được phát triển tại nơi làm việc, học thông qua công việc, thông qua cách suy nghĩ và hành động độc lập, từ đó nâng cao năng lực của bản thân.

Giao phó công việc cho cấp dưới không có nghĩa là giao việc một cách bừa bãi. Cấp trên cần có nhận thức rằng bản thân là người chịu trách nhiệm cuối cùng, đồng thời khuyến khích tính độc lập của cấp dưới, để họ luôn tự mình suy nghĩ và cải thiện. Điều quan trọng không phải là dạy cho cấp dưới mọi thứ, mà là giao tiếp để họ suy nghĩ, để họ nhận ra, để họ đúc kết kiến thức cho bản thân mình.

Đôi khi cấp trên cũng cần đối xử nghiêm khắc với cấp dưới để tốt cho họ, nhưng quan trọng nhất chính là đối xử với họ một cách chân thành và tình cảm, để mỗi cấp dưới đều có thể tin tưởng cấp trên của mình, và yên tâm làm việc vì sự phát triển của bản thân.

Để có thể hoàn thành trách nhiệm với tâm thế “giao việc nhưng không bỏ mặc”

như vậy, thì cấp trên cần phải đi trước cấp dưới, suy nghĩ thấu đáo về những rủi ro có thể sẽ xảy ra trong tương lai. Ngoài ra, cũng có trường hợp cấp trên học hỏi từ cấp dưới để phát triển bản thân mình.

Một ví dụ trong thực tế về điều này, đó là câu chuyện vào giai đoạn thành lập nhà máy Saga. Vào những năm 1955, khi Cựu Chủ tịch Takahashi Arataro thành lập nhà máy sản xuất pin khô Kyushu Matsushita Denki do ông phụ trách ở tỉnh Saga, ông đã chọn 2 người trẻ khoảng 30 tuổi chưa từng có kinh nghiệm thành lập nhà máy, và giao cho họ lo liệu mọi thứ từ việc xây dựng nhà máy mới, thiết kế thiết bị cho đến việc bắt đầu khâu sản xuất.

Cựu Chủ tịch Takahashi chỉ đưa ra cách suy nghĩ cơ bản mà không đưa ra điều kiện chi tiết, nhưng đồng thời, ông cũng bày tỏ các yêu cầu nghiêm ngặt như chỉ thị giảm một nửa chi phí xây dựng đề xuất của tòa nhà ban đầu, v.v... Nhờ sự nỗ lực không ngừng và khả năng sáng tạo, họ đã thành công thành lập nhà máy với số tiền ít hơn cả ngân sách ban đầu. Và sau đó, trong vai trò là người quản lý, 2 người tiếp tục đóng góp vào việc thành lập các nhà máy ở nước ngoài và quản lý các công ty thuộc Tập đoàn.

Phát triển nguồn nhân lực là công việc quan trọng nhất của một người cấp trên. Tập đoàn Panasonic đặt mục tiêu tiếp tục đóng góp vào sự phát triển của xã hội, hướng tới một "xã hội lý tưởng". Vì đề ra lý tưởng và mục tiêu to lớn, nên thời gian mà mỗi người chúng ta tham gia vào hoạt động kinh doanh có thể nói là ngắn ngủi như một khoảnh khắc. Do đó, khi xét từ quan điểm hoạt động kinh doanh kéo dài bền vững về sau, thì cấp trên cũng phải đào tạo, phát triển cấp dưới, để việc kinh doanh được truyền lại cho thế hệ tiếp theo.

Cấp trên có trách nhiệm hướng dẫn để cấp dưới có thể vượt qua chính mình. Khi tốc độ phát triển của xã hội ngày càng nhanh, các phương pháp từ trước đến nay chắc hẳn sẽ không còn áp dụng được cho những thế hệ tiếp theo. Vì vậy, cần phải đào tạo cấp dưới để họ có khả năng ứng phó linh hoạt với các vấn đề khó khăn tại bất kỳ thời điểm nào.

Có rất nhiều châm ngôn liên quan đến đào tạo con người, phát huy khả năng của con người mà những người đi trước tại Panasonic để lại cho chúng ta. Tôi mong rằng các bạn sẽ tận dụng vào việc phát triển nguồn nhân lực và việc học hỏi nghiên cứu và phát triển của chính bản thân các bạn.