

**Diễn đàn Phát triển Việt Nam  
Thảo luận Chính sách**

**SHINDANSHI**  
**HỆ THỐNG TƯ VẤN QUẢN TRỊ**  
**DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ Ở NHẬT BẢN**

**Đỗ Thị Đông**

**Phạm Thị Huyền**

Tháng 2/2010

Diễn đàn Phát triển Việt Nam

**Số 10 (V)**



**SHINDANSHI**  
**HỆ THỐNG TƯ VẤN QUẢN TRỊ**  
**DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ**  
**Ở NHẬT BẢN**

*Đỗ Thị Đông*  
*Phạm Thị Huyền*

*Tháng 2- 2010*

*Diễn đàn Phát triển Việt Nam*

Ấn phẩm này được xuất bản với sự hỗ trợ từ Chương trình *Trung tâm tài năng thế kỷ 21* của Bộ Giáo dục, Văn hóa, Thể thao, Khoa học và Công nghệ Nhật Bản (MEXT).

© Diễn đàn Phát triển Việt Nam, 2010.

Xuất bản tại Việt Nam. Bản quyền thuộc về Diễn đàn Phát triển Việt Nam. Nếu không được sự chấp thuận bằng văn bản của Diễn đàn Phát triển Việt Nam, cấm in, tái bản và dịch sang các ngôn ngữ khác một phần hoặc toàn bộ ấn phẩm này dưới bất kỳ một hình thức nào, bao gồm cả photocopy và đăng tải trên các trang điện tử.

# HỆ THỐNG SHINDANSHI – NHÀ TƯ VẤN QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP CỦA NHẬT BẢN

Lời cảm ơn .....	5
Danh mục từ viết tắt .....	7
Mở đầu .....	9
<b>Chương I. Sự ra đời và phát triển của hệ thống shindanshi .....</b>	<b>11</b>
1.1. Sự ra đời và mục tiêu của hệ thống shindanshi tại Nhật Bản....	11
1.2. Lợi ích của hệ thống shindanshi .....	14
1.3. Quá trình phát triển của hệ thống shindanshi.....	18
<b>Chương II. Hệ thống shindanshi.....</b>	<b>21</b>
2.1. Cơ cấu tổ chức của hệ thống shindanshi.....	21
2.2. Quy trình hoạt động của hệ thống shindanshi qua J-SMECA..	25
2.3. Cơ chế đăng ký .....	27
2.4. Ngân sách cho hệ thống.....	32
2.5. Kết quả của hệ thống shindanshi .....	32
<b>Chương III. Chương trình đào tạo và cấp chứng chỉ shindanshi.....</b>	<b>35</b>
3.1. Vài nét về hệ thống các trường đại học SME.....	35
3.2. Thi tuyển shindanshi .....	39
3.3. Chương trình đào tạo shindanshi tại SMEUs.....	43
3.4. Cấp đổi chứng chỉ.....	45
<b>Chương IV. Các tổ chức có liên quan tới hệ thống shindanshi.....</b>	<b>49</b>
4.1. Các tổ chức có liên quan.....	49
4.2. So sánh hệ thống shindanshi với hệ thống các nhà tư vấn quản lý của Phòng Thương mại và Công nghiệp Nhật Bản.....	53
<b>Chương V. Hệ thống shindan ở Thái Lan .....</b>	<b>60</b>
5.1. Những hỗ trợ của Nhật Bản trong xây dựng hệ thống tư vấn quản trị doanh nghiệp ở Đông Nam Á.....	60
5.2. Giới thiệu về hệ thống shindanshi ở Thái Lan .....	61

5.3. Chương trình đào tạo shindanshi ở Thái Lan.....	65
5.4. Kết quả của hệ thống shindanshi ở Thái Lan và kế hoạch trong tương lai.....	67
5.5. Kinh nghiệm xây dựng hệ thống shindanshi ở Thái Lan.....	67

**Chương VI. Những yếu tố mang lại sự thành công của hệ thống shindanshi Nhật Bản và khả năng ứng dụng tại Việt-Nam.....69**

6.1. Những yếu tố mang lại thành công của hệ thống shindanshi...69	
6.2. Khả năng ứng dụng hệ thống vào Việt Nam.....	71
Kết luận .....	77
Tài liệu tham khảo .....	79

# LỜI CẢM ƠN

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ nhiệt tình của GS.TS. Kenichi Ohno, người đã cho chúng tôi những ý tưởng đầu tiên khi nghiên cứu hệ thống Tư vấn Quản trị Kinh doanh của Nhật Bản để chúng tôi có định hướng và động lực hoàn thành Báo cáo này. Với mục tiêu tìm ra những bí quyết thành công trong kinh doanh của các doanh nghiệp Nhật Bản, chúng tôi đã học được rất nhiều từ cách thức làm việc, cách tư duy của Giáo sư. Tất nhiên, việc thực hành những gì chúng tôi học được còn là một chặng đường dài nhưng những gì mà giáo sư đã trao cho chúng tôi chắc chắn sẽ là cơ sở để chúng tôi có thể tiếp tục công việc nghiên cứu và giảng dạy của mình hiệu quả hơn trước đây rất nhiều.

Xin cảm ơn ngài Kobayashi Toyoharu, Chuyên gia cao cấp về Chính sách Phát triển SMEs, và ngài Hayashida Takayuki, nguyên là chuyên gia cao cấp, Dự án JICA Nhật Bản, chương trình Hỗ trợ SME. Họ chính là những người đã cho chúng tôi những thông tin đầu tiên về hệ thống Tư vấn Quản trị Kinh doanh của Nhật Bản – Shindanshi và cũng là người giúp tổ chức, sắp xếp các cuộc gặp gỡ cho chuyến đi khảo sát thực tế tại Nhật Bản khi chúng tôi tìm hiểu về hệ thống shindanshi tại Nhật Bản, tháng 3/2009.

Xin chân thành cảm ơn các bộ phận có liên quan tới hệ thống shindanshi thuộc Bộ Kinh tế và Công Thương Nhật Bản đã giúp chúng tôi thu thập thông tin có liên quan tới hoạt động của hệ thống. Cảm ơn ngài Toshiyuki Izumi, Trưởng bộ phận SME, Phòng Quan hệ Quốc tế, và trợ lý của ông, cô Mai Kondo đã giúp chúng tôi có được cái nhìn tổng quát nhất về cơ chế hoạt động của hệ thống Shindanshi của Nhật Bản. Cảm ơn ngài Kimihiri Ishikawa, Phó Giám đốc, Phòng Hợp tác Kỹ thuật đã giúp chúng tôi biết được cơ chế hỗ trợ của Hệ thống này trong hoạt động của các SMEs tại Nhật Bản cũng như những gì mà Bộ Kinh tế và Công Thương Nhật Bản đã làm trong phát triển hệ thống này sang một số quốc gia châu Á khác như Thái Lan, Malaysia, Indonesia và Philipin. Cảm ơn cô Kyoko Hyrayama, chuyên viên bộ phận Châu Á Thái Bình Dương, Phòng Hành chính với những thông tin quý báu về chính sách Thương mại của Nhật Bản với một số nước trong khu vực, trong đó có Việt Nam.

Xin cảm ơn ngài Noriyuki Yonemura, nguyên Chủ tịch Hiệp hội các nhà Tư vấn Quản trị doanh nghiệp SME Nhật Bản và các đồng nghiệp của ông, ngài Kazuhide Ozawa, Giám đốc Phòng Dịch vụ hỗ trợ thành viên và ngài Hideto Ono, trợ lý giám đốc đã giúp chúng tôi biết được cơ chế hoạt động của Hiệp hội và vai trò chủ đạo của Hiệp hội trong việc duy trì và phát triển đội ngũ shindanshi tại Nhật Bản.

Chúng tôi cũng xin gửi lời cảm ơn tới các Giáo sư của Đại học SMEs Tokyo, ngài Nobuyuki Tani, Hiệu phó; ngài Takao Fuse, Trưởng phòng Hành chính, ngài Ikeda, Trưởng phòng Xây dựng Chương trình. Nhờ sự giúp đỡ của họ, chúng tôi đã hiểu hơn về những điều kiện cần thiết cũng như chương trình, mục tiêu và phương pháp đào tạo shindanshi tại đây. Qua đó, chúng tôi trả lời được câu hỏi, vì sao shindanshi lại là một chứng chỉ tương đương với MBA của các quốc gia châu Âu và châu Mỹ.

Không thể không cảm ơn những người giúp chúng tôi công tác hậu cần cho chuyến khảo sát tại Nhật Bản. Chân thành cảm ơn Chị Azko Hayashida, trợ lý nghiên cứu, Dự án GDF, GRIPS, Nhật Bản về sự giúp đỡ hậu cần cho chuyến khảo sát của chúng tôi tại Nhật Bản. Cảm ơn anh Trần Hoài Vũ, NCS người Việt Nam của Đại học Waseda tại Nhật Bản đã cùng chúng tôi trong suốt thời gian khảo sát tại Nhật Bản. Với những hiểu biết sâu sắc về văn hóa và ngôn ngữ Nhật Bản và sự nhiệt tình hiếm thấy, anh đã giúp chúng tôi hiểu rõ hơn về hoạt động của hệ thống này trong khi ngôn ngữ là rào cản rất lớn với chúng tôi.

Chúng tôi xin gửi lời cảm ơn đến ngài Sozo Yamamoto, chuyên gia của Hiệp hội Hỗ trợ Công nghệ Thái Lan- Nhật Bản vì đã nỗ lực giúp chúng tôi gặp gỡ với những tổ chức có liên quan đến hệ thống shindan ở Thái Lan trong chuyến công tác của chúng tôi ở Thái Lan vào tháng 11/2009. Xin chân thành cảm ơn những cá nhân và tổ chức ở Thái Lan đã cung cấp cho chúng tôi những thông tin hữu ích cho báo cáo này.

Cuối cùng, xin cảm ơn các đồng nghiệp ở VDF, những người đã cùng chúng tôi chia sẻ những suy nghĩ, thời gian và công việc. Báo cáo này như lời tri ân của chúng tôi tới mọi người. Mong rằng, sự hợp tác của chúng ta sẽ phát triển lên một tầm cao mới.

***Chân thành cảm ơn tất cả.***

**Các tác giả**

Đỗ Thị Đông

Phạm Thị Huyền

## DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

Chữ tắt	Tiếng Việt	Tên Tiếng Anh
ASEAN	Hiệp hội các Quốc gia Đông Nam Á	Association of SouthEast Asian Nations
CCI	Phòng Thương mại và Công nghiệp	Chamber of Commerce and Industry
ISIF	Quỹ Cải tiến Cơ cấu Công nghiệp	Industrial Structure Improvement Fund
IT	Công nghệ thông tin	Information Technology
JASMEC	Hiệp hội Doanh nghiệp vừa và nhỏ Nhật Bản	Japan Association of Small and Medium Enterprise Corporation
JBIC	Ngân hàng Hợp tác Quốc tế Nhật Bản	Japan Bank for International Corporation
JCCI	Phòng Thương mại và Công nghiệp Nhật Bản	Japan Chamber of Commerce and Industry
JFC	Tổ chức Hợp tác Tài chính Nhật Bản	Japan Financial Corporation
JICA	Cơ quan Hợp tác Quốc tế Nhật Bản	Japan International Cooperation Agency
JODC	Cơ quan Phát triển Hải ngoại Nhật Bản	Japan Overseas Development Corporation
JRDC	Cơ quan Phát triển Địa phương Nhật Bản	Japan Regional Development Corporation
J-SMECA	Hiệp hội các Nhà Tư vấn Quản trị Doanh nghiệp vừa và nhỏ	Japan Small and Medium Enterprise Consultant Association
MBA	Thạc sĩ quản trị kinh doanh	Master of Business Administration
METI	Bộ Kinh tế và Công thương Nhật Bản	Ministry of Economy, Trade and Industry
MOIT	Bộ Công Thương	Ministry of Industry and Trade
MPI	Bộ Kế hoạch và Đầu tư	Ministry of Planning and Investment
MSE	Doanh nghiệp siêu nhỏ	Micro Small Enterprise
OJT	Đào tạo tại chỗ	On the Job Training
OSMEP	Văn phòng Hỗ trợ Doanh nghiệp vừa và nhỏ	Office for SMEs Promotion

SME	Doanh nghiệp vừa và nhỏ	Small and Medium Enterprise
SMEA	Cục Doanh nghiệp vừa và nhỏ	Small and Medium Enterprise Agency
SMEC	Nhà tư vấn doanh nghiệp vừa và nhỏ	Small and Medium Enterprise Consultant
SMEC	Trung tâm các doanh nghiệp vừa và nhỏ	Small and Medium Enterprise Centre
SMEU	Trường Đại học Doanh nghiệp vừa và nhỏ	Small and Medium Enterprise University
SMRJ	Tổ chức Đổi mới Khu vực và các Doanh nghiệp vừa và nhỏ Nhật Bản	Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN
TAC	Trung tâm Hỗ trợ Kỹ thuật	Technical Assistance Centre
TMCN	Thương mại công nghiệp	
TNI	Học viện Công nghệ Thai- Nichi	Thai- Nichi Institute of Technology
TPA	Hiệp hội Hỗ trợ Công nghệ	Technology Promotion Association

# MỞ ĐẦU

Đã từ lâu, với người Việt Nam nói chung và các nhà quản lý doanh nghiệp Việt Nam nói riêng, thuật ngữ “tư vấn quản lý kinh doanh” không còn là một khái niệm xa lạ. Có thể nói, cho đến thời điểm này, các doanh nghiệp Việt Nam đã nhận ra được vai trò của các nhà tư vấn quản lý kinh doanh trong xây dựng, thực hiện và kiểm soát chiến lược kinh doanh. Tuy nhiên, cũng không dễ dàng để tìm ra được các nhà tư vấn phù hợp với điều kiện của doanh nghiệp. Hoặc khi đã tìm ra rồi, hỗ trợ của các nhà tư vấn mới chỉ dừng lại ở việc vạch ra và kiểm tra việc thực thi chiến lược. Những đóng góp và vai trò của nhà tư vấn trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp chưa thực sự rõ nét, đặc biệt, với các tổ chức tài chính, sự giúp đỡ của các nhà tư vấn cũng chưa chắc là sự đảm bảo cho khả năng sinh lời. Do đó, ý nghĩa của tư vấn quản lý doanh nghiệp tại Việt Nam hiện nay vẫn rất mờ nhạt.

Trong khi đó, thế giới nói chung và bản thân doanh nghiệp Việt Nam nói riêng cũng đã và đang xem cách thức quản lý và kinh doanh của Nhật Bản như một nét văn hóa riêng. Nét văn hóa đó đã đóng góp một phần không nhỏ vào sự thành công đáng kinh ngạc của các doanh nghiệp Nhật Bản và qua đó, góp phần tạo nên hình ảnh một nước Nhật hùng mạnh về kinh tế, một điển hình tiêu biểu của phát triển kinh tế sau chiến tranh thế giới thứ hai. Một trong những bí quyết làm nên sự thành công của các doanh nghiệp Nhật Bản trong những năm qua chính là sự hỗ trợ của Bộ Kinh tế và Công Thương Nhật Bản, thông qua Cục Doanh nghiệp vừa và nhỏ, Tổ chức Nghiên cứu Phát triển Vùng Nhật Bản và Hiệp hội các Nhà Tư vấn Quản trị Doanh nghiệp vừa và nhỏ. Những hỗ trợ đó tới các doanh nghiệp và đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) tại Nhật Bản được thực hiện chủ yếu thông qua đội ngũ các nhà tư vấn quản lý doanh nghiệp – shindanshi.

Theo đánh giá chung, đội ngũ shindanshi đã đóng góp một phần không nhỏ cho sự phát triển của các doanh nghiệp Nhật Bản, kể cả các tập đoàn kinh tế lớn, các SMEs và cả các doanh nghiệp và hộ kinh doanh nhỏ. Vậy, đội ngũ này được phát triển và hoạt động với cơ chế nào? Ngân sách và chính sách cho phát triển hệ thống này ở Nhật Bản ra sao? Có nơi nào khác trên thế giới cũng áp dụng thành công hệ thống này trong phát triển doanh nghiệp không? Liệu rằng, Việt

Nam có thể áp dụng hệ thống này hay không nhằm tăng cường năng lực cho hơn 300 ngàn SMEs hiện nay? Đó là những câu hỏi chúng tôi đặt ra và sẽ được lần lượt trả lời trong báo cáo này.

Tất nhiên, với thời gian và một số rào cản về nguồn lực, ngôn ngữ, một số câu hỏi sẽ tiếp tục được đặt ra và chúng tôi sẽ tiếp tục nghiên cứu để tìm câu trả lời. Báo cáo này hy vọng đem đến cho quý vị một cái nhìn tổng quan nhất về hệ thống này. Chúng tôi cũng mong nhận được những nhận xét góp ý và đóng góp ý tưởng của quý vị để có thể ứng dụng một cách có hiệu quả hệ thống này vào Việt Nam.

***Xin trân trọng cảm ơn!***

# CHƯƠNG I

## SỰ RA ĐỜI VÀ PHÁT TRIỂN CỦA HỆ THỐNG SHINDANSHI

### 1.1. Sự ra đời và mục tiêu của hệ thống shindanshi tại Nhật Bản

#### 1.1.1. Shindanshi là gì?

Thuật ngữ shindanshi được sử dụng khá rộng rãi ở Nhật Bản từ những năm 1950. Xuất phát từ gốc “shindan” – danh từ với nghĩa “thăm khám” (kiểm tra hiện trạng) kết hợp với tiếp ngữ “shi” – chỉ con người thực hiện công việc đó (với một doanh nghiệp). Do đó, shindanshi hiểu theo nghĩa tiếng Việt là Người thăm khám (kiểm tra hiện trạng sức khỏe) doanh nghiệp, còn gọi là Bác sĩ doanh nghiệp, tương ứng với thuật ngữ tiếng Anh là Business consultant.

Người Nhật cho rằng, shindanshi là nhà tư vấn quản trị các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs). Trong tiếng Anh, họ là những “SME Management Consultant”. Với người Nhật, shindanshi là người có khả năng đánh giá hiện trạng kinh doanh và tư vấn liên quan tới các vấn đề kinh doanh của SME. Tất cả shindanshi là những người sở hữu chứng chỉ quốc gia, theo Luật Hỗ trợ SME theo cách chuyên nghiệp và đăng ký với Bộ Kinh tế và Công Thương Nhật Bản (METI). METI với một hệ thống các cơ quan hỗ trợ SMEs và các quy định có liên quan sẽ giúp các doanh nghiệp lựa chọn được shindanshi phù hợp để có được những dịch vụ đánh giá và tư vấn hiệu quả.

### **Hộp 1.1. Công việc của shindanshi**

*Các shindanshi có thể làm nhiều công việc khác nhau. Loại công việc thứ nhất mà họ thường làm là tư vấn quản trị doanh nghiệp. Shindanshi làm việc này có thể là nhân viên của công ty tư vấn, thành viên của nhóm tư vấn không thuộc công ty, hoặc làm việc với danh nghĩa là tư vấn cá nhân. Công việc của những nhân viên này là thực hiện các đơn hàng tư vấn cho các doanh nghiệp do công ty hoặc chính bản thân họ nhận được.*

Thứ hai, shindanshi làm việc tại các vị trí quản lý hoặc nhân viên/chuyên viên của các công ty với qui mô khác nhau. Họ có chức danh cụ thể như trưởng phòng dự án, trưởng phòng kinh doanh, giám đốc sản xuất, ... và họ sử dụng kiến thức và kinh nghiệm trong nhận dạng và giải quyết vấn đề trong doanh nghiệp.

Thứ ba, shindanshi có thể làm việc trong các cơ quan nhà nước từ trung ương đến địa phương, các tổ chức hỗ trợ SMEs, các tổ chức tài chính, và nhiều loại tổ chức khác và sử dụng kiến thức của một shindanshi để hoàn thành tốt công việc của mình.

Như vậy, shindanshi tại Nhật Bản không chỉ là các nhà tư vấn mà họ hoạt động trên nhiều lĩnh vực khác nhau trong nền kinh tế của Nhật Bản, đóng góp một phần không nhỏ vào sự thành công của các doanh nghiệp Nhật Bản, từ các tập đoàn kinh tế lớn, các doanh nghiệp vừa và nhỏ đến các công ty siêu nhỏ.

Cần nhấn mạnh rằng, shindanshi là một chức danh mà Chính phủ Nhật Bản trao cho các nhà tư vấn kinh doanh đáp ứng yêu cầu. Bên cạnh shindanshi được cấp chứng chỉ của Trường Đại học Doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEU), còn có một số nhóm người khác tuy không được cấp chứng chỉ shindanshi (hoặc chưa đáp ứng yêu cầu của METI, hoặc họ không đăng ký học, thi và cập nhật kiến thức theo yêu cầu) nhưng vẫn làm công việc tư vấn doanh nghiệp bởi đáp ứng yêu cầu của những doanh nghiệp sử dụng họ. Cũng có thể, họ được cấp chứng chỉ shindanshi nhưng không tham gia vào hiệp hội Các nhà tư vấn Quản trị SME; hoặc họ là những người hỗ trợ Doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME Supporter<sup>1</sup>).

### **1.1.2. Sự ra đời của hệ thống shindanshi**

Trong những năm 1940, SMEs ở Nhật Bản đối mặt với rất nhiều khó khăn, thử thách, cả về cấu trúc tổ chức, tài chính và khả năng huy động vốn cũng như các phương pháp quản lý hoạt động kinh doanh. Để tồn tại và phát triển, họ cần có sự hỗ trợ từ các chuyên gia để có thể giải quyết các vấn đề này. Chính phủ Nhật Bản khi đó đã nhận thức được tầm quan trọng của các SME. Họ quyết định tập hợp một hệ thống các chuyên gia có kinh nghiệm trong hoạt động kinh doanh và trao cho họ chứng chỉ “Nhà tư vấn kinh doanh”, đề nghị họ hỗ trợ các SMEs trong việc phát hiện và giải quyết các vấn đề trong hoạt động kinh doanh. Họ được gọi là shindanshi – Nhà tư vấn kinh doanh hoặc Bác sĩ doanh nghiệp.

Khi đó, đội ngũ shindanshi được quản lý bởi Cục Doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEA). Tất cả những người được SMEA lựa chọn và trao chứng chỉ shindanshi có nhiệm vụ chính là hỗ trợ SMEs tìm hiểu các vấn đề họ đã, đang hoặc sẽ gặp phải trong quá trình kinh doanh và đưa ra các phương án giải quyết. Giống như một bác sĩ, họ cần chẩn đoán bệnh, tìm ra phương hướng giải quyết (nếu có bệnh) hoặc đưa ra các phương án phòng bệnh (khi bệnh chưa phát sinh).

### **1.1.3. Mục tiêu của hệ thống shindanshi**

Về cơ bản, hệ thống shindanshi được thành lập với mục tiêu chuẩn hóa dịch vụ tư vấn SMEs tại Nhật Bản. Tuy nhiên, cũng có một số người chưa thực sự cố định hướng trở thành nhà tư vấn chuyên nghiệp nhưng vẫn muốn sở hữu một chứng chỉ shindanshi với các mục tiêu khác. Tất nhiên, với tất cả các mục tiêu đó, hệ thống shindanshi vẫn có những đóng góp đáng kể vào việc phát triển các doanh nghiệp ở Nhật Bản, không chỉ cho SMEs mà cho cả các doanh nghiệp, từ tập đoàn kinh tế lớn đến các đơn vị kinh doanh siêu nhỏ.

---

<sup>1</sup> SME supporter là những cán bộ công chức của các tổ chức có đóng góp vào sự phát triển của SME, ví dụ như tư vấn và cung cấp thông tin cho SMEs. Họ có thể là (1) cán bộ công chức của chính quyền địa phương và các tổ chức thực thi chính sách của chính quyền; (2) JCCI (Phòng Thương mại và Công nghiệp Nhật Bản); (3) các thành viên của JCCI; (4) Hiệp hội Doanh nghiệp nhỏ, các tổ chức đảm bảo tài chính khác...

<sup>2</sup> Ví dụ như, duy trì vị trí hiện tại trong doanh nghiệp, được đề bạt vào các vị trí cao hơn, hoặc để thành lập một doanh nghiệp của riêng mình hoặc cũng có thể tìm kiếm các công việc khác tốt hơn (không phải là nhà tư vấn).

## **1.2. Lợi ích của hệ thống shindanshi**

### **1.2.1. Với Chính phủ Nhật Bản**

Như đã trình bày, khi Chính phủ Nhật Bản nhận thức được vai trò của SMEs trong nền kinh tế, họ đã có những kế hoạch và chiến lược phát triển những doanh nghiệp này nhằm bảo đảm sự phát triển bền vững của nền kinh tế. Một trong những hoạt động có hiệu quả nhất mà chính phủ Nhật Bản có thể giúp SMEs chính là hỗ trợ về phương pháp quản lý, tổ chức và tài chính. Tuy nhiên, làm thế nào để sự hỗ trợ của chính phủ được SMEs sử dụng một cách có hiệu quả nhất và có những cam kết trả lại số vốn đã vay? SMEA ra đời và là tiền thân của tổ chức quản lý hệ thống shindanshi hiện nay.

Chính phủ Nhật Bản đã sử dụng các shindanshi, những người có kiến thức rộng và sâu trong lĩnh vực kinh doanh như những nhà tư vấn độc lập để giúp tìm ra và giải quyết các vấn đề phức tạp trong quản lý SMEs. Đội ngũ shindanshi giúp chính phủ Nhật Bản tối ưu hóa khả năng của khu vực tư nhân, cân bằng phát triển giữa khu vực tư nhân và khu vực nhà nước mà chính phủ chỉ phải trả những khoản chi phí liên quan đến việc duy trì hệ thống đăng ký và đào tạo có liên quan. Thêm nữa, đội ngũ shindanshi được xem là một tổ chức trung gian giữa các doanh nghiệp với cơ quan quản lý hành chính công. Có thể xem họ là những người giúp đưa các quy định, hỗ trợ của chính phủ tới thực tiễn kinh doanh. Mặt khác, Chính phủ Nhật Bản còn nhận được thông tin phản hồi từ phía các doanh nghiệp thông qua kênh shindanshi. Do vậy, trong nhiều trường hợp ý kiến của các shindanshi là nguồn tham khảo quan trọng khi xây dựng hay là sửa đổi chính sách ảnh hưởng trực tiếp tới hoạt động kinh doanh.

### **1.2.2. Với các doanh nghiệp**

Có thể nói, cho đến nay, đội ngũ shindanshi đã và đang có những đóng góp to lớn vào hoạt động kinh doanh, không chỉ của các doanh nghiệp vừa và nhỏ mà cho tất cả các tổ chức và doanh nghiệp có mối quan hệ qua lại với các doanh nghiệp đó nói riêng và cho toàn bộ nền kinh tế Nhật Bản nói chung. Bảng 1.1. sau đây thể hiện cách xác định doanh nghiệp vừa và nhỏ của Nhật Bản. Chỉ cần đáp ứng một trong hai tiêu chuẩn, thì doanh nghiệp có thể được coi là một SME.

**Bảng 1.1. Tiêu chí xác định SME ở Nhật Bản**

Ngành Chỉ số	Sản xuất	Bán buôn	Bán lẻ	Dịch vụ
Vốn (JY)	Tới 300 triệu JY	Tới 100 triệu JY	Tới 50 triệu JY	Tới 50 triệu JY
Số nhân viên	Tới 300 người	Tới 100 người	Tới 50 người	Tới 100 người

*Nguồn: Đại học SME Tokyo, 2008*

*Với các tập đoàn và doanh nghiệp lớn:* Trên thực tế, shindanshi không chỉ hoạt động tại SMEs mà họ còn là một trong những bộ phận khó có thể tách rời với hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp lớn và các tập đoàn. Tại các doanh nghiệp và các tập đoàn lớn, shindanshi vẫn đóng vai trò tư vấn cho chính bản thân những doanh nghiệp này.

Hơn nữa, sự tồn tại của các doanh nghiệp lớn phụ thuộc không nhỏ vào các doanh nghiệp vệ tinh, các công ty con và các đối tác. Shindanshi đóng vai trò kết nối, hỗ trợ các doanh nghiệp nhỏ, các công ty con và đối tác đó, đảm bảo hoạt động kinh doanh ổn định và phát triển theo hướng hỗ trợ và hợp tác với các công ty và tập đoàn lớn. Hiệu quả hợp tác giữa các công ty con và tập đoàn lớn thường đảm bảo khả năng thành công của chính tập đoàn lớn đó. Thông thường, các công ty và tập đoàn lớn sẽ hỗ trợ một phần chi phí sử dụng shindanshi cho SMEs và đối tác. Mức hỗ trợ này phụ thuộc vào mức độ hợp tác và mối quan hệ giữa doanh nghiệp nhỏ với các công ty và tập đoàn lớn.

*Với SMEs nói chung:* Shindanshi đem đến cho các doanh nghiệp mà họ làm việc một cách tư duy hệ thống, với khả năng tìm hiểu và nhận dạng vấn đề chính xác, qua đó, đề xuất và thực thi các giải pháp có hiệu quả nhất nhằm giải quyết vấn đề, có được chiến lược phát triển trong dài hạn. Trên thực tế, chính đội ngũ shindanshi đã đóng vai trò quan trọng giúp SMEs tại Nhật Bản tồn tại và phát triển đến ngày nay. Thậm chí, các tập đoàn lớn như Sony, Matsushita hay Nomura cũng đi lên từ một SME. Một trong những yếu tố giúp họ thành công như hiện nay chính là shindanshi.

*Với SMEs có các shindanshi làm việc:* Khi đó, shindanshi thường là người giúp nhận dạng và giải quyết vấn đề của chính các doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp thiết lập được mối quan hệ lâu dài với các đối tác nếu có khi được cử đi làm việc tại các tổ chức đối tác. Chi phí cho shindanshi khi đó được chia sẻ giữa doanh nghiệp sở hữu shindanshi và tổ chức sử dụng tri thức shindanshi.

*Với các doanh nghiệp siêu nhỏ:* Hiện nay, shindanshi không chỉ hỗ trợ cho SMEs mà họ còn hướng tới cả các doanh nghiệp siêu nhỏ để hỗ trợ họ phát triển.

Cùng với các tổ chức tài chính, shindanshi giúp các doanh nghiệp nhỏ và siêu nhỏ lập kế hoạch kinh doanh, vượt qua những khó khăn ngắn hạn, vay và sử dụng vốn vay được một cách hiệu quả nhờ những kế hoạch kinh doanh phù hợp với điều kiện môi trường kinh doanh, với chiến lược và hướng đi rõ ràng.

*Lợi ích cho toàn bộ nền kinh tế:* Cùng với các cơ quan chính phủ khác, đội ngũ shindanshi và đại diện của SMEA có mặt tại 47 tỉnh thành và trợ giúp một cách hiệu quả cho các chính quyền địa phương. Có thể nói, đội ngũ shindanshi đã góp một phần không nhỏ vào sự phát triển của một bộ phận đang ngày càng quan trọng trong nền kinh tế Nhật Bản. Đội ngũ này thâm nhập sâu vào hoạt động của từng doanh nghiệp, từng ngành và giúp cho các doanh nghiệp Nhật Bản hoạt động theo đúng định hướng nhưng đồng thời cũng là đội ngũ đưa những trợ giúp của Chính phủ Nhật Bản tới các SME. Không thể phủ nhận vai trò của đội ngũ này tới phát triển kinh tế Nhật Bản, đặc biệt là từ những năm 1960 tới nay.

### **1.2.3. Với các tổ chức tài chính**

Tại Nhật Bản, các tổ chức tài chính rất tin tưởng vào shindanshi. Có thể nói, dưới sự kiểm tra và đánh giá của shindanshi, các tổ chức tài chính có thể biết rõ tình hình hoạt động kinh doanh của đối tác có nhu cầu sử dụng vốn. Từ kết quả này, họ có thể đưa ra những quyết định giải ngân hiệu quả. Ngay cả khi chưa thể vay tiền từ các tổ chức tài chính, những đánh giá và hỗ trợ của shindanshi cũng giúp doanh nghiệp biết được điểm mạnh và yếu của mình, qua đó cải tiến hoạt động kinh doanh. Chính điều này cho phép các tổ chức tài chính có thể tin tưởng vào kết quả và hiệu quả của hoạt động đánh giá, kiểm tra và tư vấn doanh nghiệp của các shindanshi.

Những hỗ trợ và xác nhận của shindanshi giúp các tổ chức tài chính có thể tài trợ vốn tới đúng những đối tượng cần thiết, đảm bảo tỷ lệ nợ xấu ở mức có thể chấp nhận được. Các doanh nghiệp được (và chấp nhận) shindanshi kiểm tra và chứng nhận được là những doanh nghiệp có khả năng phát triển sau đó trở thành khách hàng của các tổ chức tài chính.

### **1.2.4. Với những người sở hữu chứng chỉ shindanshi**

Những người được cấp chứng chỉ shindanshi luôn được xã hội đánh giá cao bởi khả năng và trình độ chuyên môn trong lĩnh vực kinh doanh. Giống như Việt Nam, Nhật Bản cũng là một xã hội trọng bằng cấp và shindanshi là một trong những chứng chỉ khó có được nhất ở Nhật Bản. Do đó, các doanh nghiệp cũng như mọi người dường như ngưỡng mộ và đánh giá rất cao người sở hữu chứng chỉ này. Một lý do nữa để xã hội Nhật Bản trọng dụng các shindanshi chính là do yêu cầu phải cập nhật mới chứng chỉ sau mỗi 5 năm. Thời hạn có giá

trị của chứng chỉ shindanshi là 5 năm (giống như bằng lái xe ô tô ở Việt Nam). Do đó, những người sở hữu nó và tiếp tục muốn là một shindanshi vẫn phải thường xuyên tra đổi kiến thức chuyên môn cả lý thuyết và thực tế để được gia hạn chứng chỉ.

Bên cạnh danh tiếng, chứng chỉ shindanshi được nhiều người tìm kiếm còn bởi các giá trị sau đây:

- Với chứng chỉ shindanshi, thông qua việc nghiên cứu, học hỏi, thực hành và xây dựng mạng lưới làm việc, những người theo đuổi nó có thể xây dựng khả năng làm việc, củng cố công việc hiện có và phát triển cơ hội thăng tiến trong tương lai;
- Khi đã sở hữu chứng chỉ shindanshi, nhà tư vấn đó có thể hoạt động độc lập, tự điều hành hoạt động kinh doanh của riêng mình;
- Nếu không lập doanh nghiệp mới và cũng không làm việc tại công ty cũ, shindanshi có thể trở thành các nhà tư vấn kinh doanh cho SMEs hoặc các doanh nghiệp có nhu cầu và mời họ tư vấn. Do đó, có thể nói, cơ hội có việc làm với thu nhập cao của các shindanshi là rất lớn. Và đây chính là một trong những mục tiêu mà chính phủ Nhật Bản muốn hướng tới khi xây dựng hệ thống shindanshi.

### **1.2.5 Nền Kinh tế Nhật Bản**

Phù hợp với các bộ phận khác trong Chính phủ Nhật Bản, hệ thống Shindanshi đã đại diện 47 tỉnh và thành phố trên khắp Nhật Bản và hỗ trợ các doanh nghiệp và chính quyền địa phương. Trong thực tế, hệ thống Shidanshi đã đóng góp nhiều cho sự thành công của các DNVVN tại Nhật Bản kể từ những năm 1950 ở cả hai cấp độ vĩ mô và cũng ở cấp độ của các vấn đề DNVVN đã được chi tiết hơn. Bên cạnh đó, hệ thống này là trung gian giữa Chính phủ để hỗ trợ DNVVN và cân bằng lợi ích của lĩnh vực tư nhân và nhà nước.

Thực tế, shindanshi được chính phủ Nhật Bản rất quan tâm và cũng được xã hội Nhật Bản đánh giá cao bởi kiến thức chuyên môn, khả năng thực tế và những kỹ năng cần thiết luôn được tra đổi, cập nhật, giúp các doanh nghiệp sử dụng shindanshi có thể nhận ra, giải quyết các vấn đề nhanh chóng và hiệu quả.

Năm 2008, các cơ sở đào tạo shindanshi tại Nhật Bản nhận được 17.934 đơn đề nghị thi tuyển. Trong số đó, chỉ có 875 người thi đạt (5%) và 95% số còn lại đã không được tham gia đào tạo. Tất nhiên, không phải tất cả số 875 người này sẽ trở thành shindanshi chuyên nghiệp. Họ có thể về làm tại công ty của họ với những nhiệm vụ nặng nề hơn nhưng với mức thu nhập và vị trí cao hơn. [theo báo cáo của JICA Việt Nam, 2/2009]

Nói tóm lại, shindanshi tại Nhật Bản không chỉ là các nhà tư vấn mà họ hoạt động trên tất cả các lĩnh vực khác nhau trong nền kinh tế của Nhật Bản. Họ đóng góp một phần không nhỏ vào sự thành công của các doanh nghiệp Nhật Bản, từ các tập đoàn kinh tế lớn đến các cơ sở kinh doanh siêu nhỏ. Phạm vi hoạt động của shindanshi rất rộng, kéo theo nhu cầu sở hữu chứng chỉ shindanshi rất lớn với nhiều giá trị. Kiến thức và kinh nghiệm của shindanshi hỗ trợ doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp nhận ra vấn đề và tìm được cách giải quyết vấn đề hiệu quả nhất.

## **1.3. Quá trình phát triển của hệ thống shindanshi**

### **1.3.1. Năm 1948: Trung tâm Hỗ trợ các Doanh nghiệp vừa và nhỏ được thành lập**

Trung tâm Hỗ trợ các Doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEA) được thành lập với mục tiêu tập trung vào việc giúp đỡ SMEs trong việc giải quyết 3 vấn đề cơ bản trong hoạt động kinh doanh của họ, đó là tài chính, tổ chức và hướng dẫn phân tích kinh doanh.

Để hỗ trợ hoạt động của SMEA, Chính phủ đã xuất bản cuốn Hướng dẫn thực hành phân tích kinh doanh SMEs cơ bản. Một đội ngũ cán bộ có kinh nghiệm trong hoạt động kinh doanh, quản lý điều hành các doanh nghiệp được tập hợp thành nhóm với tên gọi Bác sĩ doanh nghiệp – Shindanshi ra đời. Hệ thống các chuyên gia tư vấn kinh doanh cho SMEs bắt đầu được hình thành và đưa vào hoạt động. Một trong những nhiệm vụ cơ bản đầu tiên của các shindanshi là trở thành kênh kết nối giữa các nguồn tài chính với SMEs.

### **1.3.2. Năm 1952: Chính thức công nhận và giới thiệu chức danh Nhà tư vấn kinh doanh - shindanshi**

Để bảo đảm chất lượng của đội ngũ chuyên gia tư vấn hỗ trợ SMEs, Chính phủ Nhật Bản yêu cầu những người có khả năng và có mong muốn hoặc được giao nhiệm vụ thực hiện công tác tư vấn hỗ trợ cho các SMEs phải đăng ký hoạt động với METI, thông qua chính quyền địa phương và hoạt động dưới sự kiểm soát của chính quyền địa phương và METI. Với hệ thống đăng ký này, những thành viên được cấp đăng ký có nghĩa là họ đã được xem là chuyên gia tư vấn, thuộc sự quản lý của Chính phủ Nhật Bản, có chức năng và nhiệm vụ giúp đỡ các doanh nghiệp trong việc phát hiện và giải quyết các vấn đề có liên quan trong hoạt động kinh doanh, được METI đảm bảo về khả năng và trình độ. Cùng với việc chính thức công nhận và giới thiệu chức danh Shindanshi, Hiệp hội các Nhà tư vấn quản lý SME của Nhật Bản (J-SMECA) được thành lập nhằm tăng cường hỗ trợ SMEs.

### **1.3.3. Năm 1963: Luật SMEs cơ bản chính thức có hiệu lực, chương trình đào tạo shindanshi chính quy chính thức được khai giảng**

Các khóa học về thương mại và công nghiệp được bắt đầu vào quý 1 năm 1963 tại trường Đại học SME Tokyo, một bộ phận của Viện Nghiên cứu Phát triển Vùng Nhật Bản (SMRJ). Các khóa đào tạo và cấp chứng chỉ shindanshi thường khai giảng vào tháng 10 hàng năm và bế giảng vào tháng 9 năm sau. Trong năm đầu tiên, đã có tổng cộng 76 người tham gia khóa đào tạo shindanshi đầu tiên với 52 người học các khóa về công nghiệp và 24 người tham gia khóa đào tạo về thương mại.

Để củng cố nền tảng kinh doanh và cải tiến cấu trúc ngành kinh doanh của SMEs, một số biện pháp đo lường đã được triển khai thực hiện với mục tiêu thúc đẩy quá trình hiện đại hóa SMEs. Cùng với việc xúc tiến các hoạt động định hướng cho SMEs của chính quyền trung ương và địa phương hiệu quả, Chính phủ Nhật Bản đã cho xuất bản 16 cuốn hướng dẫn thực hiện phân tích tình hình kinh doanh (ví dụ, cuốn Hiện đại hóa phương thức quản lý doanh nghiệp, phương tiện và phát triển). Trung tâm các Doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEC) đã được thành lập dưới sự giám sát của J-SMECA để cung cấp những chỉ dẫn chuyên nghiệp cho các hoạt động hỗ trợ SMEs dưới Luật SME. Cũng từ năm 1963, việc đào tạo shindanshi chính thức được thực hiện tại SMRJ, ở Đại học SME Tokyo - một bộ phận trong hệ thống SMRJ.

### **1.3.4. Năm 1987: Các khóa học về Công nghệ thông tin chính thức được đưa vào giảng dạy và thi tuyển trong hệ thống shindanshi**

Tháng 4/1987, khóa học đầu tiên về công nghệ thông tin được chính thức đưa vào đào tạo. Khóa học này bế giảng vào tháng 1/1988 với 24 người tham gia. Khóa học thứ hai dời ngày khai giảng sang tháng 4/1988 và bế giảng vào tháng 3/1989.

Cùng với đó, thời gian cho các khóa học chuyên sâu về thương mại và công nghiệp từ tháng 10 hàng năm tới tháng 9 năm tiếp theo cũng được áp dụng cho tới tận năm 1993.

### **1.3.5. Năm 2001, các tổ chức tư nhân được Chính phủ cho phép tham gia đào tạo và phát triển hệ thống shindanshi**

Tiếp theo những sự thay đổi năm 1993, năm 1999, Luật SME cơ bản được xem xét lại và năm 2000, Luật Hướng dẫn SME được điều chỉnh lại. Dưới sự thay đổi của 2 bộ luật này, vị trí pháp lý của SMEC đã thay đổi. Năm 2001, một thay

đổi lớn trong đào tạo và phát triển hệ thống shindanshi đã được triển khai. Chính phủ Nhật Bản cho phép các tổ chức tư nhân tham gia đào tạo, phát triển hệ thống này. Đồng thời, các nhà tư vấn cá nhân cũng được tham gia tư vấn hỗ trợ các doanh nghiệp trên tất cả các khía cạnh: tổ chức, tái cơ cấu và tư vấn tài chính. Một trong những nguyên nhân của sự thay đổi này là nhu cầu sử dụng shindanshi ngày một tăng trong khi năng lực đào tạo shindanshi tại SMEUs có hạn. Để bảo đảm chất lượng shindanshi, chương trình thi tuyển và đào tạo lại shindanshi luôn được xem xét và đánh giá và bổ sung, cập nhật.

Những thay đổi đó nhằm hướng tới 3 mục tiêu cơ bản: (1) Gia tăng số lượng shindanshi cho các doanh nghiệp có nhu cầu, cả SMEs, công ty lớn và các công ty siêu nhỏ; (2) Bảo đảm chất lượng của hệ thống shindanshi; (3) Phát triển một hệ thống đăng ký cấp lại chứng chỉ nhằm đáp ứng yêu cầu đổi mới và hỗ trợ tài chính cho SMEs. Chính những thay đổi căn bản này đã mang đến cho hệ thống shindanshi ở Nhật Bản một luồng gió mới, một sức sống mới:

(1) *Thay đổi trong tư duy*: Chuyển từ nguyên lý chính phủ chỉ dẫn từ trên xuống sang hướng dẫn sử dụng nguồn lực của khu vực tư nhân.

(2) *Thay đổi trong hệ thống hỗ trợ, chuyển từ việc phân tích và hướng dẫn được thực hiện bởi các quan chức chính phủ, tại các văn phòng tư vấn chung (đanh mục các vấn đề tư vấn được tiêu chuẩn hóa) sang phân tích và hướng dẫn tại chỗ với trung tâm tư vấn SMEs tại các vùng với việc sử dụng nguồn lực của khu vực tư nhân, ví dụ như SMEC (cung cấp hướng dẫn đáp ứng nhiều nhu cầu của SMEs).*

(3) *Thay đổi trong bản thân những ứng cử viên shindanshi*: Từ hệ thống chứng nhận khả năng cho những người chịu trách nhiệm tư vấn và hướng dẫn cho SMEs, được điều hành bởi các quan chức chính quyền địa phương (đối tượng chính: quan chức chính phủ) chuyển sang hệ thống chứng nhận khả năng cho khu vực tư nhân và công cộng, chịu trách nhiệm phân tích và tư vấn cho SME (đối tượng chính: các nhà tư vấn SME ở khu vực tư nhân)

(4) *Thay đổi trong ưu tiên*: Từ phân tích (thực trạng) sang phân tích (thực trạng) kèm theo hướng dẫn (tập trung vào những định hướng chiến lược cho phát triển).

Hệ thống shindanshi của Nhật Bản hoạt động dưới sự điều hành của Bộ Kinh tế và Công Thương. Chi tiết về việc quản lý hệ thống sẽ được trình bày ở chương sau.

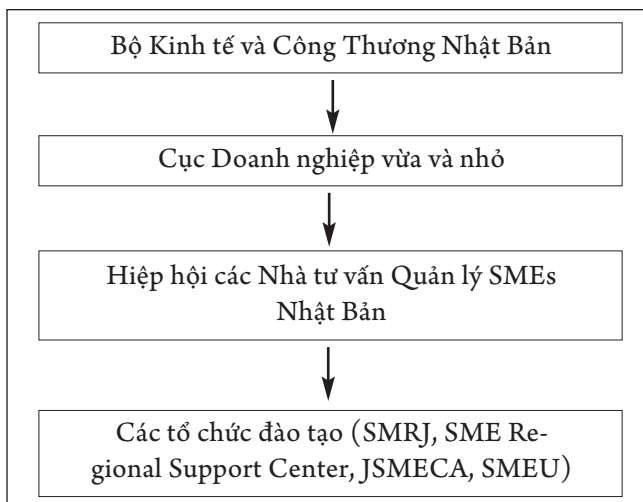
# CHƯƠNG II

## HỆ THỐNG SHINDANSHI

### 2.1. Cơ cấu tổ chức của hệ thống shindanshi

Hiện nay, hệ thống shindan tại Nhật Bản hoạt động dưới sự điều hành chính của METI với các bộ phận chức năng như SMEA; J-SMECA; SMEU; SMRJ, các trung tâm hỗ trợ SME vùng và các cơ quan đào tạo. Hoạt động cụ thể của hệ thống này được thể hiện qua sơ đồ 2.1. Những nội dung tiếp theo ngay sau đây trình bày cụ thể chức năng và nhiệm vụ của các cơ quan đó trong việc quản lý hệ thống Shindanshi.

**Hình 2.1. Tổ chức hệ thống shindanshi**



Nguồn: SMEA

### **2.1.1. Bộ Kinh tế và Công Thương Nhật Bản**

Bộ Kinh tế và Công Thương Nhật Bản là đơn vị chính thức được Chính phủ Nhật Bản trao quyền quản lý hệ thống shindanshi và chịu trách nhiệm về hoạt động của hệ thống này. METI là một trong những bộ có lịch sử hình thành lâu đời nhất ở Nhật Bản, tiền thân của METI là Bộ Thương mại và Công nghiệp Nhật Bản, ra đời năm 1946, ngay sau khi kết thúc thế chiến thứ hai. Vào thời điểm đó, Bộ Thương mại và Công nghiệp Nhật Bản chính là tổ chức khởi đầu quá trình tái xây dựng nền kinh tế của nước này. Sau này, chính phủ Nhật Bản cơ cấu lại bộ này và mở rộng phạm vi quản lý sang các hoạt động kinh tế nói chung, cái tên Bộ Kinh tế và Công Thương Nhật Bản được chính thức sử dụng vào năm 2001. Hiện tại có thể khẳng định rằng METI là bộ có phạm vi quản lý lớn nhất của Nhật Bản so với các bộ chức năng khác. METI có cơ cấu phức tạp nhưng chặt chẽ với hiệu quả làm việc cao, đóng góp của METI vào sự phát triển của nền kinh tế luôn luôn được công nhận.

### **2.1.2. Cục Doanh nghiệp vừa và nhỏ**

Trong METI, đơn vị quản lý trực tiếp hệ thống shindanshi là Cục Doanh nghiệp vừa và nhỏ. Nếu như METI là đơn vị chịu trách nhiệm trước chính phủ Nhật Bản về hệ thống shindanshi thì SMEA chính là đơn vị chịu trách nhiệm về mọi hoạt động của hệ thống shindanshi trước METI. SMEA chịu trách nhiệm về mọi hoạt động có liên quan đến hệ thống kể từ giai đoạn lên kế hoạch, thông báo đăng ký, tổ chức thi, thông báo kết quả, đào tạo hằng năm, gia hạn chứng chỉ... đến các hoạt động mang tính chất hỗ trợ phát triển hệ thống như tuyên truyền và quảng bá. Tuy nhiên, trên thực tế toàn bộ những hoạt động này được chỉ định cho Hiệp hội các Nhà tư vấn Quản lý Doanh nghiệp vừa và nhỏ Nhật Bản thực hiện.

Trước năm 2006, SMEA chỉ có trách nhiệm hỗ trợ cho hệ thống shindanshi chứ không có cơ chế giám sát đối với hệ thống này. Tuy nhiên, sau đó, chính phủ Nhật Bản cho rằng cần phải gắn chặt chức năng và nhiệm vụ của SMEA hơn nữa với hoạt động của hệ thống này, họ đã yêu cầu việc thành lập một Ủy ban giám sát trong SMEA để theo dõi các hoạt động trong hệ thống shindanshi. Năm 2006, Ủy ban Giám sát Hệ thống Shindanshi được thành lập với chức năng chính là theo dõi và đảm bảo mức độ tin cậy của hệ thống shindanshi. Cho tới nay, Ủy ban Giám sát Hệ thống Shindanshi đã đi vào hoạt động được 3 năm và vẫn tiếp tục hoàn thiện hoạt động của mình.

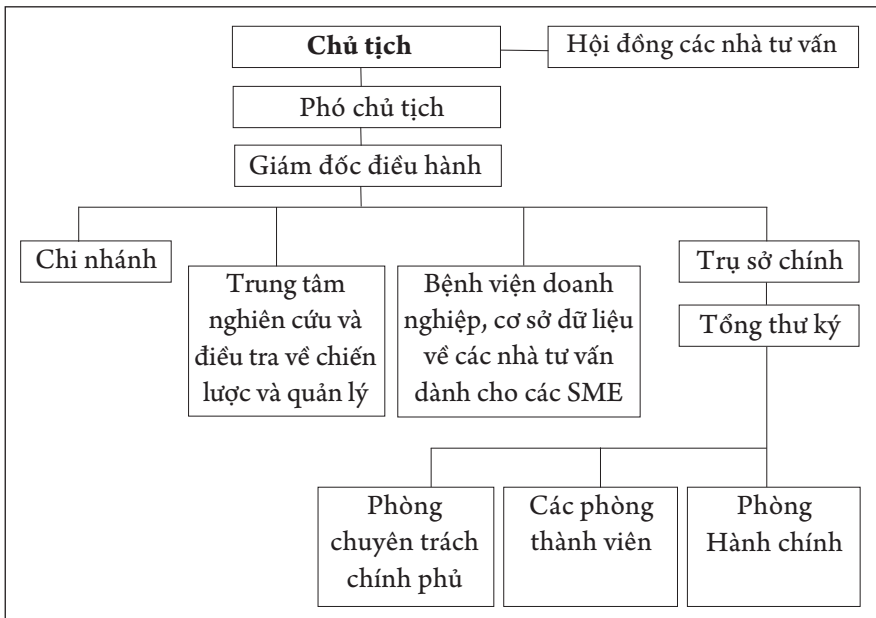
Thông qua việc thu nhận thông tin về hoạt động của hệ thống do các tổ chức báo cáo, Ủy ban Giám sát Hệ thống Shindanshi đưa ra những giải pháp để khẳng định sự tin cậy của hệ thống và đưa những khuyến nghị cho các tổ chức trong hệ

thống để đạt được mục đích này. Chẳng hạn như, Ủy ban Giám sát kiểm tra xem chương trình học có đúng qui định về thời gian hay không, giáo viên có được đào tạo bài bản không, người hướng dẫn thực hành có chuyên môn về đào tạo thực tế không... Thông qua việc kiểm tra này, Ủy ban Giám sát sẽ xác định những điểm chưa phù hợp với qui định của hệ thống và đưa ra hướng dẫn cho các tổ chức trong hệ thống thực hiện đúng những qui định đã đề ra. Thông thường, việc chỉ dẫn này được thực hiện thông qua các hội thảo. Tại đó, Ủy ban sẽ tổng kết những điểm tốt và những điểm chưa tốt nhằm giúp các tổ chức trong hệ thống hiểu và phát huy những thế mạnh của mình cũng như là điều chỉnh những hoạt động chưa tốt. Đối với những tổ chức vi phạm ở mức độ nghiêm trọng, Ủy ban Giám sát có quyền cảnh cáo và thậm chí tước quyền đào tạo của những tổ chức này. Tuy nhiên, cho đến nay thì hệ thống shindanshi chưa có một trường hợp nào vi phạm ở mức độ này.

### 2.1.3. Hiệp hội các Nhà tư vấn Quản lý Doanh nghiệp vừa và nhỏ

Như đã đề cập ở trên, SMEA đã chỉ định J-SMECA thực hiện toàn bộ những hoạt động có liên quan đến hệ thống shindanshi. J-SMECA được thành lập vào ngày 31/10/1954, có nhiệm vụ đóng góp vào sự phát triển của các doanh nghiệp vừa và nhỏ nói riêng và của nền kinh tế Nhật Bản nói chung. J-SMECA đặt trụ sở chính ở Chuo-ku, Tokyo và có chi nhánh tại 47 tỉnh thành ở Nhật. Hình 2.2. mô tả cơ cấu tổ chức của J-SMECA.

Hình 2.2. Cơ cấu tổ chức của J-SMECA



Nguồn: J-SMECA, 2009

Bộ phận có ảnh hưởng lớn nhất trong hiệp hội này là Hội đồng Tư vấn. Hội đồng Tư vấn đưa ra phân tích và lời khuyên cho Chủ tịch Hiệp hội. Hiệp hội có một giám đốc điều hành- người nhận lệnh trực tiếp từ chủ tịch và phó chủ tịch, chịu trách nhiệm về các hoạt động tác nghiệp của trụ sở chính cũng như tại các chi nhánh ở tỉnh thành.

Kết quả soát xét Luật cơ sở về Doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Nhật Bản và việc Luật Chỉ đạo Doanh nghiệp vừa và nhỏ bắt đầu có hiệu lực từ năm 2000 đã cho phép các doanh nghiệp ở khu vực tư nhân cũng được quyền triển khai dịch vụ tư vấn quản trị doanh nghiệp. Như vậy, phạm vi hoạt động của các shindanshi không chỉ là đổi mới quản lý, hỗ trợ khởi sự doanh nghiệp mà còn liên quan đến tái thiết công ty hay hỗ trợ tài chính - những công việc có liên quan đến năng lực tư vấn chuyên sâu. Để phản ứng với những thay đổi trên, năm 2006, sau quá trình soát xét, J-SMECA được giao hai nhiệm vụ cụ thể là:

(1) Thứ nhất, là nơi duy nhất được METI chỉ định để tổ chức những kỳ thi cấp chứng nhận shindanshi và tổ chức những khóa đào tạo nhằm duy trì năng lực của các shindanshi đã được cấp chứng chỉ. J-SMECA xây dựng nội dung thi và xây dựng chương trình cho các khóa đào tạo. Đó cũng chính là lý do mà mặc dù có nhiều tổ chức cùng thực hiện nhiệm vụ đào tạo nhưng chương trình đào tạo là giống nhau bởi họ phải tuân thủ chương trình chuẩn của J-SMECA.

(2) Thứ hai, cung cấp các shindanshi cho các doanh nghiệp khi họ có nhu cầu.

### **2.1.4. Các tổ chức đào tạo**

Trong hệ thống shindanshi, có ba giai đoạn đào tạo là đào tạo trước khi thi lấy chứng chỉ; đào tạo tại trường (như những chương trình ở Trường Đại học SME, Trung tâm nghiên cứu thực hành Akinai, sau khi những thí sinh này đã trải qua kỳ thi thứ nhất); và đào tạo thực tế tại các doanh nghiệp - hình thức đào tạo thực hiện sau khi các thí sinh đã vượt qua kỳ thi thứ hai.

Ở giai đoạn thứ nhất, có bảy cơ quan được phép tổ chức các lớp học bao gồm Trường Đại học SME và những tổ chức đào tạo tư nhân khác như Đại học Hosei, Đại học Nippon, Đại học Nagoya, Đại học Chukyo.

Ở giai đoạn đào tạo tại trường dành cho những thí sinh đã vượt qua kỳ thi thứ nhất, hiện tại, có 5 tổ chức được Chính phủ Nhật Bản cấp phép tổ chức lớp học theo chương trình shindanshi là SMRJ, J-SMECA và ba tổ chức tư nhân khác bao gồm Jissen Institute Co. Ltd., Keieikyoiiku Co. Ltd., và Trung tâm Nghiên cứu Thực hành Akinai. Việc 5 tổ chức này được quyền tổ chức đào tạo theo chương trình shindanshi được công bố trên các báo của Chính phủ.

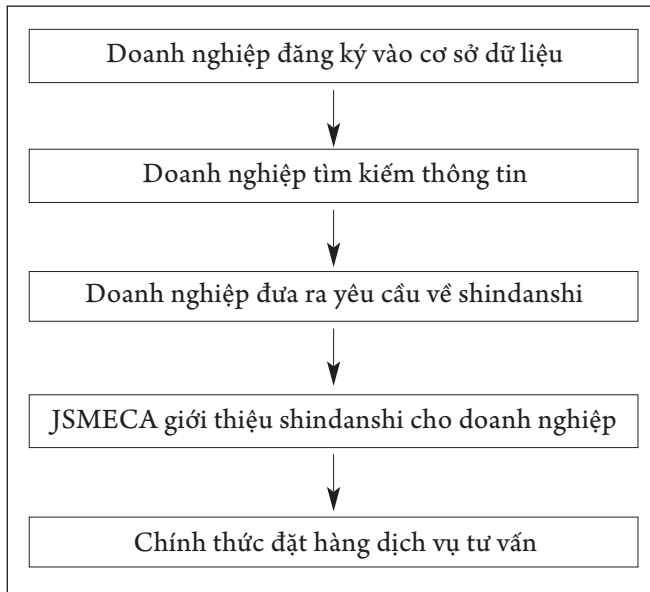
SMRJ được thành lập vào ngày 1/7/2004 thông qua việc hợp nhất giữa Hiệp hội Doanh nghiệp vừa và nhỏ Nhật Bản (JASMEC), Cơ quan Phát triển Địa phương Nhật Bản (JRDC), và Quỹ Cải tiến Cơ cấu Công nghiệp (ISIF). Nhiệm vụ chính của SMRJ là đưa ra những giải pháp và hỗ trợ SMEs và phát triển địa phương. Cùng với sự hỗ trợ của Chính phủ, SMRJ hỗ trợ SMEs ở các địa phương thông qua những dự án tài chính nhằm nâng cấp cơ sở hạ tầng như khu công nghiệp, trung tâm bán sỉ hoặc trung tâm mua sắm. SMRJ có dịch vụ tư vấn cho những tổ chức muốn nhận được sự hỗ trợ về tài chính này trước khi nộp đơn đề nghị được hỗ trợ cũng như việc sử dụng vốn đã được giải ngân. Thông thường, công việc này được thực hiện dưới sự hỗ trợ giữa chính quyền địa phương và SMRJ. SMRJ gửi nhân viên đến SMEs tại địa phương để xác định tình hình thực tế của họ, đưa ra lời khuyên và đề xuất giải pháp hỗ trợ tài chính. SMRJ cũng có thể cung cấp hỗ trợ cho những tổ chức đã từng được hỗ trợ tài chính trước đó. Ngoài ra, SMRJ còn cung cấp dịch vụ tư vấn cho những đối tác có liên quan, giúp SMEs nhận được ưu đãi về thuế và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua đào tạo.

Ở giai đoạn đào tạo thứ ba dành cho những ứng cử viên đã vượt qua kỳ thi thứ hai, còn gọi là đào tạo thực tế, việc đào tạo do ba tổ chức đảm nhiệm là SMRJ, Trung tâm Hỗ trợ SMEs Địa phương và J-SMECA. Theo hình thức này, các ứng viên trúng tuyển sẽ đến các công ty theo các nhóm để thực hành bài học về tư vấn. Nội dung của khóa đào tạo và các vấn đề có liên quan được trình bày ở chương 3 của tài liệu này.

## **2.2. Quy trình hoạt động của hệ thống shindanshi qua J-SMECA**

Hiện tại, J-SMECA có hơn 9.000 thành viên, 99% trong đó là các shindanshi. Những shindanshi này làm việc cho các doanh nghiệp ở Nhật Bản và một số nước khác như Thái Lan, Indonesia, Malaysia, Phillipin và Việt Nam. Số còn lại (1%) là những tổ chức tài chính hoặc các tổ chức khác đã tài trợ cho các hoạt động của J-SMECA. Hình vẽ dưới đây mô tả quá trình một doanh nghiệp đăng ký sử dụng dịch vụ tư vấn của J-SMECA.

**Hình 2.3. Quá trình J-SMECA xử lý yêu cầu của các doanh nghiệp**



Nguồn: J-SMECA

**Bước 1:** Doanh nghiệp đăng ký vào cơ sở dữ liệu. Sau khi được J-SMECA xem xét và chấp thuận, doanh nghiệp sẽ được cấp tên truy cập và mật khẩu truy cập vào hệ thống.

**Bước 2:** Khi đã được quyền truy cập vào cơ sở dữ liệu, các doanh nghiệp tìm kiếm thông tin về các shindanshi.

**Bước 3:** Sau khi đã tìm hiểu được thông tin, doanh nghiệp sẽ điền đầy đủ những yêu cầu của mình về nhà tư vấn vào biểu mẫu đã được thiết kế sẵn và gửi cho J-SMECA.

**Bước 4:** J-SMECA giới thiệu nhà tư vấn cho doanh nghiệp theo yêu cầu. J-SMECA có trách nhiệm quản lý và hỗ trợ shindanshi trong quá trình họ làm việc tại doanh nghiệp.

**Bước 5:** Doanh nghiệp và shindanshi gặp gỡ nhau và cùng bàn thảo về nội dung của việc hợp tác.

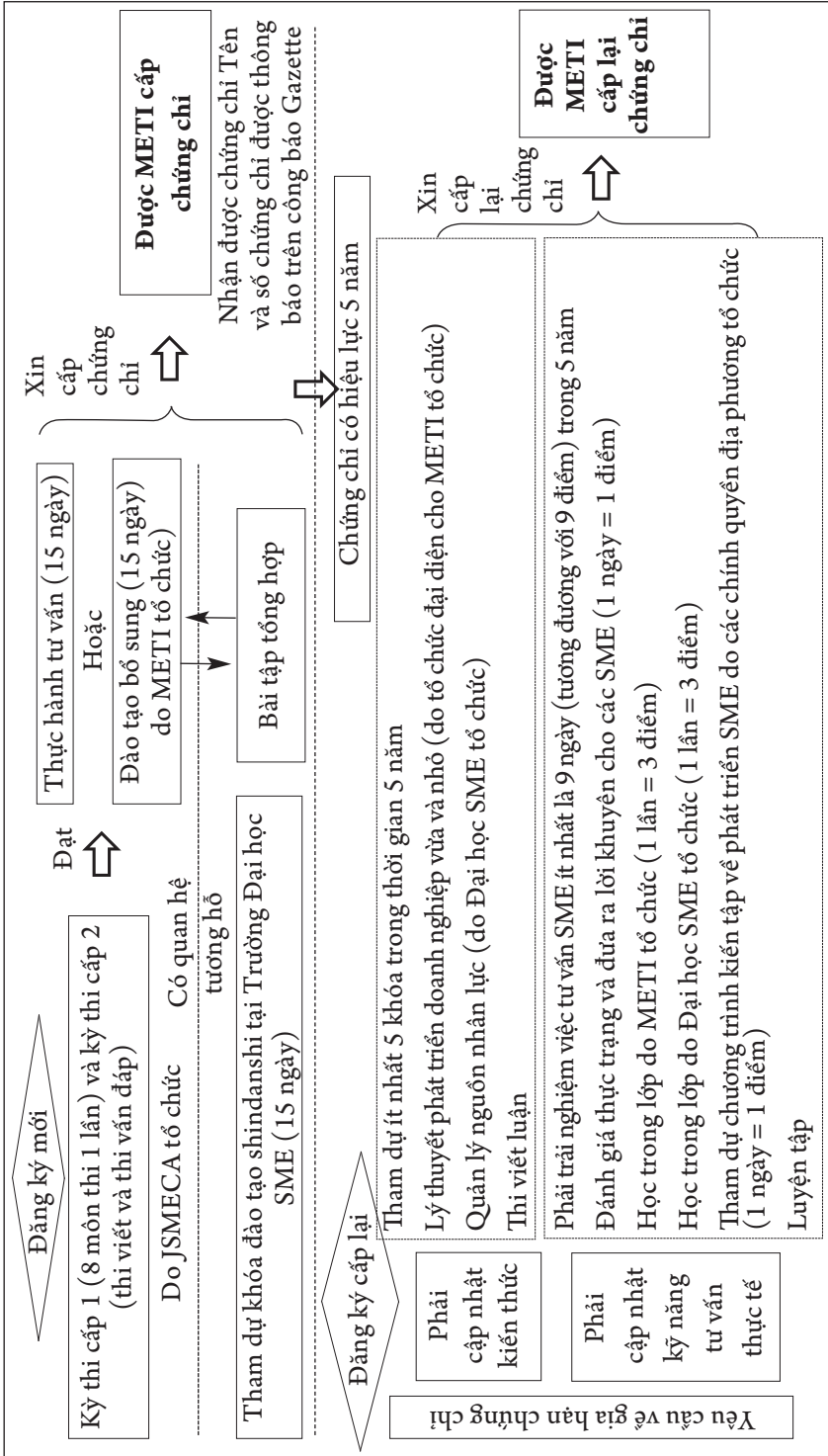
Toàn bộ việc đăng ký sử dụng dịch vụ tư vấn cũng như là quá trình giới thiệu (giống như là hoạt động môi giới) được thực hiện miễn phí đối với các doanh nghiệp và các shindanshi. Tuy nhiên, sau khi các doanh nghiệp và nhà tư vấn gặp gỡ thì phí dịch vụ tư vấn sẽ hoàn toàn do hai bên quyết định.

## **2.3. Cơ chế đăng ký**

### **2.3.1. Cơ chế đăng ký áp dụng trước năm 2005**

Theo cơ chế cũ, có hai cách để nhận được chứng chỉ shindanshi (hình 2.4). Cách thứ nhất, sau khi các thí sinh đăng ký tham dự và vượt qua hai kỳ thi cấp 1 và cấp 2, họ sẽ có một trong hai lựa chọn. Lựa chọn thứ nhất là tham gia một khóa đào tạo thực tế tại các doanh nghiệp trong vòng 15 ngày. Sau khi kết thúc khóa học này, họ sẽ được cấp chứng chỉ. Lựa chọn thứ hai, thay vì tham dự khóa đào tạo thực tế tại các doanh nghiệp, họ tham dự một khóa học đào tạo bổ sung do METI tổ chức cũng trong thời gian là 15 ngày. Sau khi kết thúc hoạt động theo một trong hai lựa chọn này, họ được cấp chứng chỉ shindanshi.

Hình 2.4. Cơ chế đăng ký từ năm 2005 trở về trước



Người: SMEA

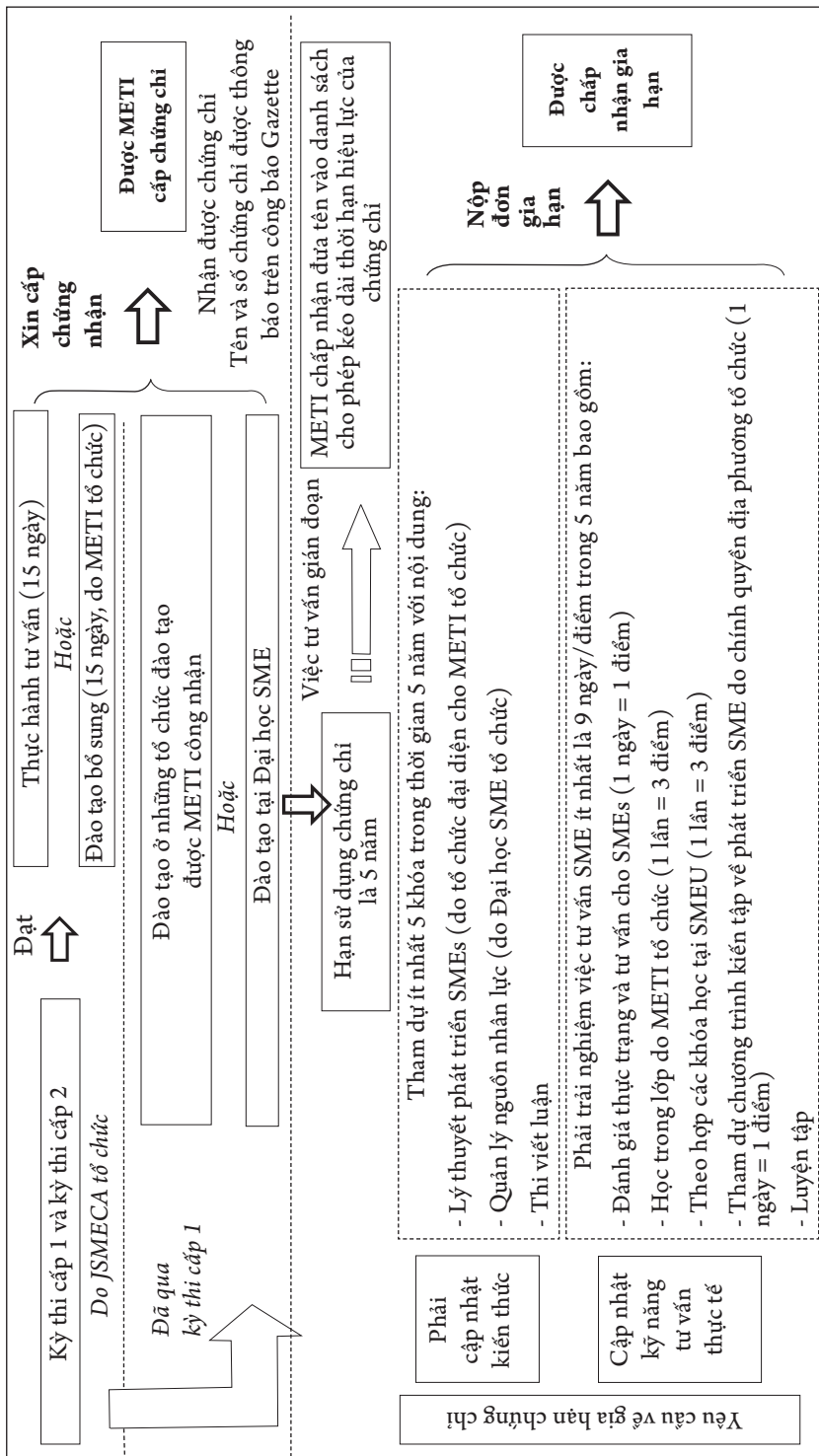
Cách thứ hai để có chứng chỉ shindanshi là các ứng viên tham dự khóa đào tạo ở Đại học SMEs trong thời gian 1 năm. Trong suốt thời gian này, các học viên sẽ được tham dự vào các khóa học với những chủ đề toàn diện và tổng hợp, đó cũng chính là những nội dung có trong hai kỳ thi thứ nhất và kỳ thi thứ hai để tuyển chọn shindanshi. Cũng trong thời gian học tập tại đây, các học viên sẽ được tham gia những khóa học thực hiện kỹ năng tư vấn đối với các doanh nghiệp, việc tham quan và tìm hiểu doanh nghiệp là một công việc thường xuyên. Kết thúc mỗi khóa học, các sinh viên sẽ phải hoàn thành những bài tập tổng hợp. Sau khi tốt nghiệp ở Đại học SMEs, họ sẽ được cấp chứng chỉ shindanshi. Như vậy, trong trường hợp này, các tư vấn viên không cần phải tham dự kỳ thi cấp 1 và kỳ thi cấp 2.

Các cá nhân được công nhận là shindanshi theo cách thứ nhất hay cách thứ hai thì tên và số chứng chỉ của họ đều được thông báo trên công báo Gazette của chính phủ Nhật Bản. Chứng chỉ shindanshi có hiệu lực trong thời gian 5 năm. Sau 5 năm, nếu các tư vấn viên muốn duy trì chứng chỉ thì họ phải gia hạn. Có hai yêu cầu đối với việc gia hạn chứng chỉ. Thứ nhất, tư vấn viên phải tham dự ít nhất 5 khóa đào tạo trong thời gian 5 năm. Nội dung của những khóa đào tạo này tập trung vào lý thuyết phát triển SMEs (do đại diện METI tổ chức) và quản lý nguồn nhân lực (do Đại học SME tổ chức). Thứ hai, tư vấn viên phải nâng cao năng lực tư vấn thông qua việc trải nghiệm ít nhất là 9 ngày tư vấn trong thời gian 5 năm.

Sau khi đảm bảo được hai điều kiện này, tư vấn viên sẽ nộp đơn xin gia hạn chứng chỉ. SMEA sẽ xem xét việc các tư vấn viên phù hợp với những yêu cầu và chấp nhận việc gia hạn chứng chỉ shindanshi.

Mặc dù đây là một mô hình xét tuyển đã được nghiên cứu rất kỹ nhưng nó cũng bộc lộ những điểm yếu nhất định. Chẳng hạn như là trong khi các thí sinh chật vật với kỳ thi cấp 1 và cấp 2 với tỷ lệ thi đậu rất cạnh tranh thì các học sinh của Đại học SME chỉ phải tham dự khóa đào tạo và sau đó là được cấp bằng. Bên cạnh đó, việc tổ chức kỳ thi cấp 1 với 8 chủ đề trong một thời gian ngắn cũng làm cho các thí sinh căng thẳng và giảm bớt cơ hội được thể hiện khả năng của các thí sinh. Chính vì vậy, J-SMECA có đề xuất một cơ chế xét tuyển mới nhằm loại bỏ những bất lợi này. Cơ chế xét tuyển mới được xem xét và chính thức áp dụng vào từ năm 2006.

Hình 2.5. Cơ chế đăng ký từ năm 2006 đến nay



Nguồn: SMEA

### **2.3.2. Cơ chế đăng ký từ năm 2006 đến nay**

Cơ chế đăng ký từ năm 2006 đến nay được trình bày trong hình 2.5. Theo đó, có hai cách để có được chứng chỉ shindanshi. Cách thứ nhất, giống như cơ chế cũ, sau khi các thí sinh vượt qua kỳ thi cấp 1 và kỳ thi cấp 2, họ phải trải qua khóa đào tạo thực tế 15 ngày và sau đó được cấp chứng chỉ shindanshi. Cách thứ hai, sau khi vượt qua kỳ thi cấp 1, các tư vấn viên có thể tham dự khóa học shindanshi ở Đại học SME hoặc ở những tổ chức đào tạo đã được METI chỉ định, sau đó được cấp chứng chỉ. Tên và số chứng nhận của tư vấn viên được đăng trên công báo của chính phủ.

Tuy nhiên, điểm khác biệt ở cơ chế đăng ký mới là việc tổ chức kỳ thi và tính chất bắt buộc của kỳ thi thứ nhất. Thay bằng việc tổ chức kỳ thi cấp 1 bao gồm 8 môn học cùng lúc, cơ chế đăng ký mới không yêu cầu các thí sinh thi 8 môn trong cùng một lần mà có thể thi làm nhiều lần khác nhau. Bên cạnh đó, nếu như ở cơ chế xét tuyển cũ, việc tham dự kỳ thi cấp 1 và cấp chỉ mang tính chất lựa chọn bởi một cá nhân nào đó có thể không tham dự hai kỳ thi này nhưng tham gia khóa học của Đại học SME thì vẫn được cấp chứng chỉ thì ở cơ chế mới, kỳ thi cấp 1 mang tính bắt buộc đối với tất cả các cá nhân. Chỉ sau khi vượt qua kỳ thi này, các cá nhân mới có quyền lựa chọn hoặc là vượt tiếp kỳ thi cấp 2 hay là tham dự các khóa học ở Đại học SME.

Điểm đổi mới nữa trong cơ chế xét tuyển là sự linh động trong gia hạn chứng chỉ shindanshi. Nếu như trong cơ chế cũ, thời hạn có hiệu lực của chứng chỉ shindanshi là 5 năm thì trong cơ chế mới này, trong một số trường hợp đặc biệt, thời hạn đó có thể được thay đổi. Khoảng thời gian tối đa hệ thống cho phép tư vấn viên quản trị kinh doanh được trì hoãn về thời hạn hiệu lực của chứng chỉ là 15 năm. Chi tiết về việc gia hạn chứng chỉ được trình bày cụ thể ở chương 3.

Một điểm đổi mới khác của hệ thống xét tuyển mới là điều kiện gia hạn chứng chỉ. Điều kiện gia hạn chứng chỉ shindanshi bao gồm hai yêu cầu bắt buộc. Thứ nhất, tư vấn viên quản trị kinh doanh phải tham dự ít nhất là 5 khóa học trong thời gian 5 năm, mỗi khóa học 4 giờ tổ chức trong một ngày. Thứ hai, tư vấn viên quản trị kinh doanh phải trải nghiệm tối thiểu là 30 ngày tư vấn (tương đương với 30 điểm), thay bằng 9 ngày theo cơ chế cũ, trong thời gian 5 năm.

## **2.4. Ngân sách cho hệ thống**

Nguồn ngân sách dành cho hệ thống được phân bổ để bù đắp ba loại chi phí cơ bản của hệ thống bao gồm:

- (1) Chi phí trả lương cho những thành viên trong hệ thống
- (2) Chi phí đăng ký tham dự những kỳ thi của các shindanshi
- (3) Chi phí để tổ chức những khóa học trong hệ thống

Trong đó, hai loại chi phí đầu tiên được Chính phủ Nhật Bản bù đắp thông qua ngân sách của chính phủ với giá trị khoảng 30 triệu yên mỗi năm. Cũng có những năm chi phí này tăng đến 40 triệu yên.

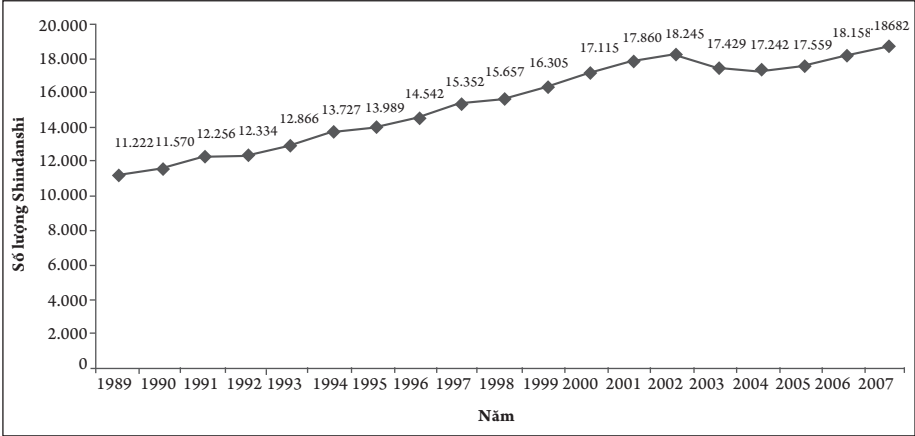
Đối với thành phần chi phí cuối cùng, 2/3 chi phí này được trợ cấp bởi chính phủ thông qua kênh SMRJ. Số tiền này vào khoảng 3.17 triệu yên mỗi năm, tương đương với năng lực đào tạo khoảng 200 shindanshi. Số tiền còn lại, tức là 1/3 số tiền của khoản mục chi phí cuối cùng do các doanh nghiệp chi trả.

Chứng chỉ shindanshi được người Nhật ưa chuộng và tin cậy. Nếu như so với bằng MBA, thì rất khó có thể khẳng định chứng chỉ nào được ưa chuộng hơn bởi mỗi loại đều có ưu và nhược điểm. Tuy nhiên, cũng phải thừa nhận một điều rằng, dù sao thì bằng MBA ở Nhật Bản cũng không được ưa chuộng cho lắm bởi vì mọi người vẫn luôn nghĩ rằng sinh viên tốt nghiệp MBA chủ yếu được đào tạo về mặt lý thuyết. Trong khi những người tốt nghiệp khóa đào tạo shindanshi được mọi người tin rằng có kinh nghiệm làm việc bởi đây là một chương trình đào tạo dựa trên thực tế.

## **2.5. Kết quả của hệ thống shindanshi**

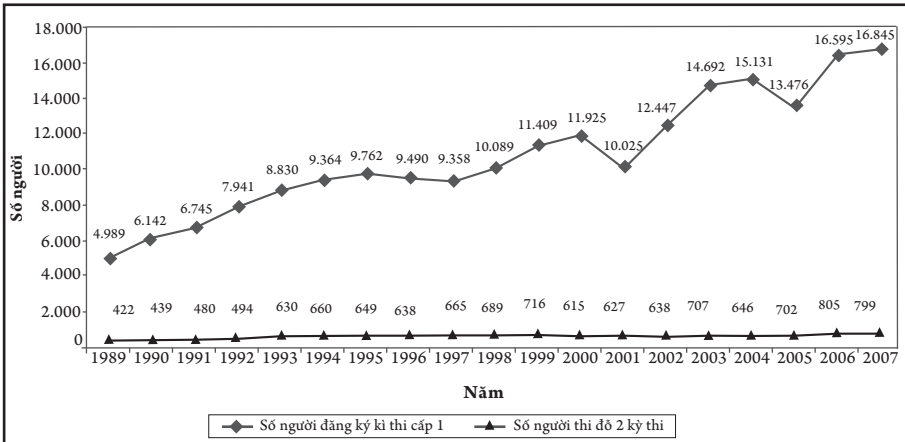
Tính đến nay, hệ thống shindanshi đã cung cấp cho Nhật Bản hơn 18.682 tư vấn viên quản trị kinh doanh. Hình 2.6 cung cấp số liệu này. Từ năm 1989 đến năm 2002, số lượng shindanshi tăng hằng năm và sau đó giảm mạnh ở năm 2002 bởi vào năm đó có sự thay đổi về yêu cầu gia hạn chứng chỉ cũng như là cơ chế đăng ký dự thi nên số lượng các shindanshi xin gia hạn giảm mạnh. Hình 2.7 trình bày dữ liệu số người đăng ký tham dự kỳ thi cấp 1 và số người vượt qua hai kỳ thi. Nhìn chung, số người đăng ký dự kỳ thi cấp 1 cũng như số người vượt qua hai kỳ thi có xu hướng tăng theo thời gian.

Hình 2.6. Số lượng shindanshi theo các năm



Nguồn: SMEA

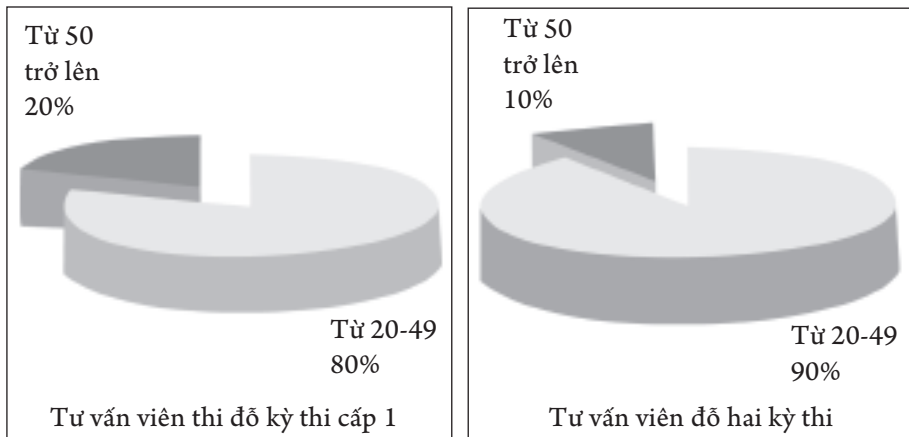
Hình 2.7: Số người đăng ký thi kỳ thi cấp 1 và số người vượt qua hai kỳ thi



Nguồn: SMEA

Theo số liệu mới nhất của SMEA, năm 2007 có 12.776 người vượt qua kỳ thi cấp 1 và trong số họ có 799 người vượt qua kỳ thi cấp 2. Cơ cấu về tuổi của các tư vấn viên vượt qua hai kỳ thi trình bày như hình vẽ dưới đây.

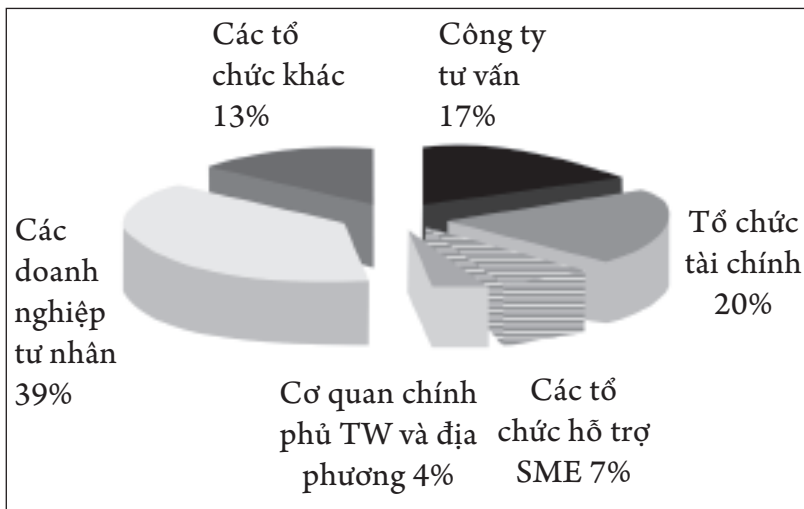
**Hình 2.8: Độ tuổi của các tư vấn viên vượt qua kỳ thi cấp 1 và hai kỳ thi**



Nguồn: SMEA

Tính đến tháng 5 năm 2008, có 18.682 người đăng ký tham dự kỳ thi cấp 1. Cơ cấu khu vực làm việc của những ứng viên này được trình bày trong hình vẽ sau.

**Hình 2.9: Khu vực làm việc của những ứng viên**



Nguồn: SMEA

Hình vẽ trên cho thấy các ứng viên của kỳ thi cấp 1 đến từ các doanh nghiệp tư nhân là nhiều nhất, chiếm tỷ trọng 39%. Các ứng viên đến từ các tổ chức tài chính chiếm tỷ trọng khá cao là 20%. Thành phần chiếm tỷ trọng cao thứ ba, 17%, là các ứng viên từ các công ty tư vấn. Các ứng viên đến từ các tổ chức khác chiếm tỷ trọng còn lại là 24%.

# CHƯƠNG III

## CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO VÀ CẤP CHỨNG CHỈ SHINDANSHI

Với tư tưởng cho rằng, sự thành công của một doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào nguồn lực con người, Nhật Bản nói chung và từng doanh nghiệp Nhật Bản nói riêng đã và đang đầu tư cho phát triển nguồn lực quan trọng này. Hệ thống doanh nghiệp của Nhật Bản đã và sẽ không thể phát triển nếu thiếu đi nguồn lực đó.

Với SMEs, việc phát triển nguồn nhân lực lại càng cấp thiết bởi mong muốn được làm việc tại các doanh nghiệp lớn với mức lương cao là tâm lý thường trực của con người. Với nguồn lực hạn chế, SMEs luôn đối mặt với khó khăn trong việc tự phát triển nguồn nhân lực. Chính phủ Nhật Bản đã lập nên Viện Nghiên cứu Phát triển Vùng SMEs (SMRJ) năm 1962 và là cơ quan quản lý trực tiếp của các Đại học SME (SMEUs). Cho tới năm 1980, một hệ thống SMEUs được thành lập với các trường đơn vị ở các vùng trên khắp Nhật Bản nhằm hỗ trợ SMEs tại các địa phương, đào tạo chuyên gia cho họ. Từ đó tới nay, chương trình đào tạo cho SMEs ngày càng được hoàn thiện.

### **3.1. Vài nét về hệ thống các trường đại học SME**

Như đã trình bày ở chương 2, SMRJ là một tổ chức công độc lập với chức năng thực thi và hướng dẫn thực thi các chính sách hỗ trợ SMEs của chính phủ.

### **Chương 3: Chương trình đào tạo và cấp chứng chỉ Shindanshi**

Một trong những chức năng quan trọng của SMRJ chính là đào tạo nguồn nhân lực cho SMEs trên khắp nước Nhật. Bộ phận này được chia làm nhiều đơn vị thực hiện cùng một chức năng nhưng đặt ở các vùng khác nhau nhằm tiếp cận gần nhất với các doanh nghiệp và các địa phương. Đó là các Trường Đại học SME (bảng 3.1). Hiện nay, hệ thống SMRJ có 9 trường đại học đặt tại 9 khu vực trên khắp nước Nhật. SMRJ cung cấp các chương trình đào tạo khác nhau nhằm phát triển khả năng của chính nguồn nhân lực, nhằm hướng tới việc cách tân trong quản lý và điều hành kinh doanh một cách sáng tạo. Các trường đại học SME không giống với các trường đại học thông thường khác. Họ không đào tạo và cấp bằng đại học với chương trình đào tạo 4 năm mà đào tạo các khóa học nâng cao, cung cấp cho người học những kỹ năng cần thiết và hữu ích cho thực tiễn kinh doanh. Rất nhiều người hiểu Đại học SME là một Viện đào tạo cao cấp.

**Bảng 3.1. Hệ thống các trường đại học SME**

<b>STT</b>	<b>Tên trường</b>	<b>Địa chỉ</b>	<b>Thành lập</b>
1	Trụ sở chính: SMRJ	Toranomon, Minato-ku, Tokyo	1962
2	Đại học SME Tokyo	Yamato-shi, Tokyo	1962
3	Đại học SME Kansai	Kanzaki-gun, Hyogo	1980
4	Đại học SME Nogata	Nogata-shi, Fukuoka	1985
5	Đại học SME Asahikawa	Asahikawa, Hokkaido	1986
6	Đại học SME Hiroshima	Nishi-ku, Hiroshima	1988
7	Đại học SME Seto	Seto-shi, Aichi	1989
8	Đại học SME Sendai	Sendai-shi, Miyagi	1991
9	Đại học SME Sanjo	Sanjo-Shi, Niigata	1992
10	Đại học SME Hitoyoshi	Oniki, Hytoyoshi, Kumamoto	1995

Nguồn: Đại học SME Tokyo, 2008

Mục tiêu của SMEUs là cung cấp các khóa đào tạo chuyên nghiệp chất lượng cao cho SMEs và đối tác của SMEs. Trường đầu tiên được thành lập trong hệ thống là Đại học SME Tokyo, được thành lập năm 1962. Tính đến tháng 2/2008, Đại học SME Tokyo đã đào tạo được khoảng 156.000 học viên, là trường đầu tiên và luôn giữ vị trí dẫn đầu về đào tạo shindanshi trong hệ thống đại học này.

Để thực hiện mục tiêu trên, SMEUs thực hiện nhiều chương trình đào tạo shindanshi, các khóa về hỗ trợ SMEs và các chương trình đào tạo thành viên cho SMEs cho các tổ chức, doanh nghiệp đặt hàng cũng như những cá nhân và tổ chức có nhu cầu phát triển.

Nội dung của các khóa đào tạo tại SMEUs đã được hoàn thiện trên cơ sở 42 năm kinh nghiệm đào tạo shindanshi tại chính các cơ sở này, với các mục tiêu như (1) tập trung vào việc phát triển kỹ năng thực hành; (2) phản ứng với các vấn đề cơ bản trong chính sách kinh doanh của SME; (3) phát triển mạng lưới giữa các học viên trong cùng ngành hoặc giữa các ngành thông qua việc cùng nghiên cứu, học tập và ở cùng tại ký túc xá tại SMEUs.

Các chương trình đào tạo tập trung vào việc bảo đảm cho học viên tiếp nhận từ những kiến thức cơ bản nhất đến các kỹ năng áp dụng, với cách thiết kế cụ thể, đặc biệt và truyền tải bằng phương thức cầm tay chỉ việc. Tất nhiên, để đi đến cách thức mới này, chương trình đào tạo shindanshi đã trải qua một số giai đoạn khác nhau ( bảng 3.2).

**Bảng 3.2. Một số cột mốc đáng nhớ về đào tạo shindanshi**

<b>1962</b>	Ngày 5/7, Trung tâm SMEs chính thức được thành lập. Các khóa đào tạo shindanshi bắt đầu được triển khai. Chương trình đào tạo kéo dài 1 năm, bắt đầu từ tháng 10 và kết thúc vào tháng 9 năm tiếp theo. Các lớp đào tạo chuyên sâu về công nghiệp và thương mại được bắt đầu với 76 người tham gia. Trong đó, 52 người tham gia khóa đào tạo về công nghiệp và 24 người tham gia khóa đào tạo về thương mại.
<b>1963</b>	Ngày 16/8, Trung tâm Hỗ trợ SMEs được tổ chức lại và trở thành một tổ chức đặc biệt, hỗ trợ shindanshi và SMEs.
<b>1969</b>	Ngày 20/5: Trung tâm SMEs được đổi tên thành Trung tâm Hỗ trợ Doanh nghiệp SMEs (SMECA), theo yêu cầu điều chỉnh của Bộ Kinh tế và Công Thương Nhật Bản.
<b>1980</b>	Ngày 1/6: Viện Đào tạo SMEs được phát triển thành Đại học SMEs.
<b>1987</b>	Đưa thêm khóa học về công nghệ thông tin. Khóa học đầu tiên được khai giảng vào tháng 2/1987 và bế giảng vào tháng 1/1988 với 24 người tham gia. Khóa học thứ hai dời ngày khai giảng sang tháng 4/1988 và bế giảng vào tháng 3/1999. Cùng với đó, thời gian cho các khóa học chuyên sâu về thương mại và công nghiệp từ tháng 10 hàng năm tới tháng 9 năm tiếp theo cũng được áp dụng cho tới tận năm 1993.
<b>1993</b>	Khai giảng thêm các khóa đào tạo shindanshi về thương mại vào tháng 4 hàng năm.
<b>1994</b>	Khai giảng thêm các khóa đào tạo shindanshi về công nghiệp vào tháng 4. Mô hình đào tạo 2 khóa thương mại, 2 khóa công nghiệp và 1 khóa đào tạo shindanshi về công nghệ thông tin mỗi năm kéo dài tới 1999.

**Chương 3: Chương trình đào tạo và cấp chứng chỉ Shindanshi**

<b>2000</b>	<p>Các khóa đào tạo về thương mại, công nghiệp và công nghệ thông tin được sáp nhập lại. Tháng 10/2000, chương trình học tổng hợp đầu tiên chính thức được bắt đầu.</p> <p>Từ đó trở đi, các khóa học tổng hợp được khai giảng 2 lần/năm, vào tháng 4 và tháng 10.</p>
<b>2001</b>	<p>16/4: Những quy định về các hoạt động tư vấn của Luật Hỗ trợ Doanh nghiệp SMEs chính thức có hiệu lực, và 3 bộ phận đã được giải tán (Chương trình Hỗ trợ các doanh nghiệp nhỏ, Chương trình kiểm tra khu vực tư nhân; Bộ phận cấp đăng ký).</p> <p>Những người tham gia vào Chương trình Hỗ trợ các Doanh nghiệp nhỏ được chuyển về làm việc tại cơ quan chứng nhận tư vấn cho khu vực tư nhân.</p> <p>Những người tham gia vào Chương trình kiểm tra khu vực tư nhân chuyển về làm việc tại Bộ phận Kỳ thi Quốc gia.</p> <p>Các thủ tục đăng ký từ Khu vực tư nhân chuyển về Chính phủ.</p>
<b>2006</b>	<p>Ngày 1/4: Luật và các văn bản dưới luật có liên quan đến thực hiện các chương trình hỗ trợ SMEs và các quy định về việc đăng ký và kiểm tra hoạt động tư vấn quản trị SMEs được thực hiện.</p> <p>25/4: Bắt đầu sử dụng chương trình đào tạo shindanshi mới.</p>

Nguồn: SMEU

Những người hoàn thành khóa học tư vấn tại Đại học SME Tokyo được xem là người đáp ứng yêu cầu của Luật Hỗ trợ SMEs, điều 11, Khoản 1, mục 2 (người có đủ kiến thức và kỹ năng cần thiết để đăng ký tham gia kỳ thi cấp quốc gia và sẽ được nhận chứng chỉ của Bộ Kinh tế và Công Thương Nhật Bản). Họ có đủ điều kiện để trở thành một tư vấn cho SMEs.

**Bảng 3.3. Số lượng shindanshi tốt nghiệp từ SMEUs  
(trước khi có chương trình đào tạo shindanshi tổng hợp)**

<b>Lĩnh vực chuyên sâu</b>	<b>Kỳ</b>	<b>Số shindanshi tốt nghiệp</b>	<b>Tổng số shindanshi đăng ký tại SMEC</b>
Công nghiệp	Kỳ 1 (10/1962) tới kỳ 45 (3/2001)	2.557	4.731
Thương mại	Kỳ 1 (10/1962) tới kỳ 46 (3/2001)	2.513	9.978
IT	Kỳ 1 (2/1987) tới kỳ 14 (3/2001)	415	1.558
<b>Tổng</b>		5.485	16.267

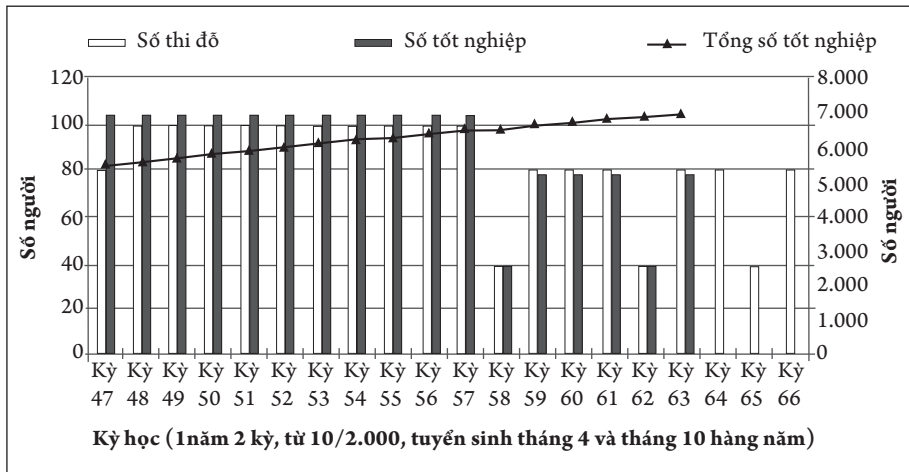
Lưu ý:

- Trước 1993, mỗi lớp đào tạo shindanshi cho khu vực công nghiệp hoặc thương mại thường có 70 học viên, cho IT có 30 học viên.
- Sau 1993, số lượng học viên ở mỗi lớp đào tạo shindanshi ở công nghiệp hoặc thương mại đều giảm xuống còn 40 học viên.

Nguồn: Đại học SME Tokyo.

Sau khi điều chỉnh, các chương trình đào tạo shindanshi tại SMEU hướng tới đào tạo shindanshi đa chức năng. Bắt đầu từ tháng 10/2000, tất cả các học viên shindanshi phải nghiên cứu hầu hết các môn học về quản trị SME. Số lượng shindanshi đa chức năng được đào tạo tăng lên, được thể hiện trong biểu đồ sau:

**Hình 3.1. Số shindanshi được đào tạo theo kỳ tại SMEUs**



Nguồn: SMEU Tokyo, 2009

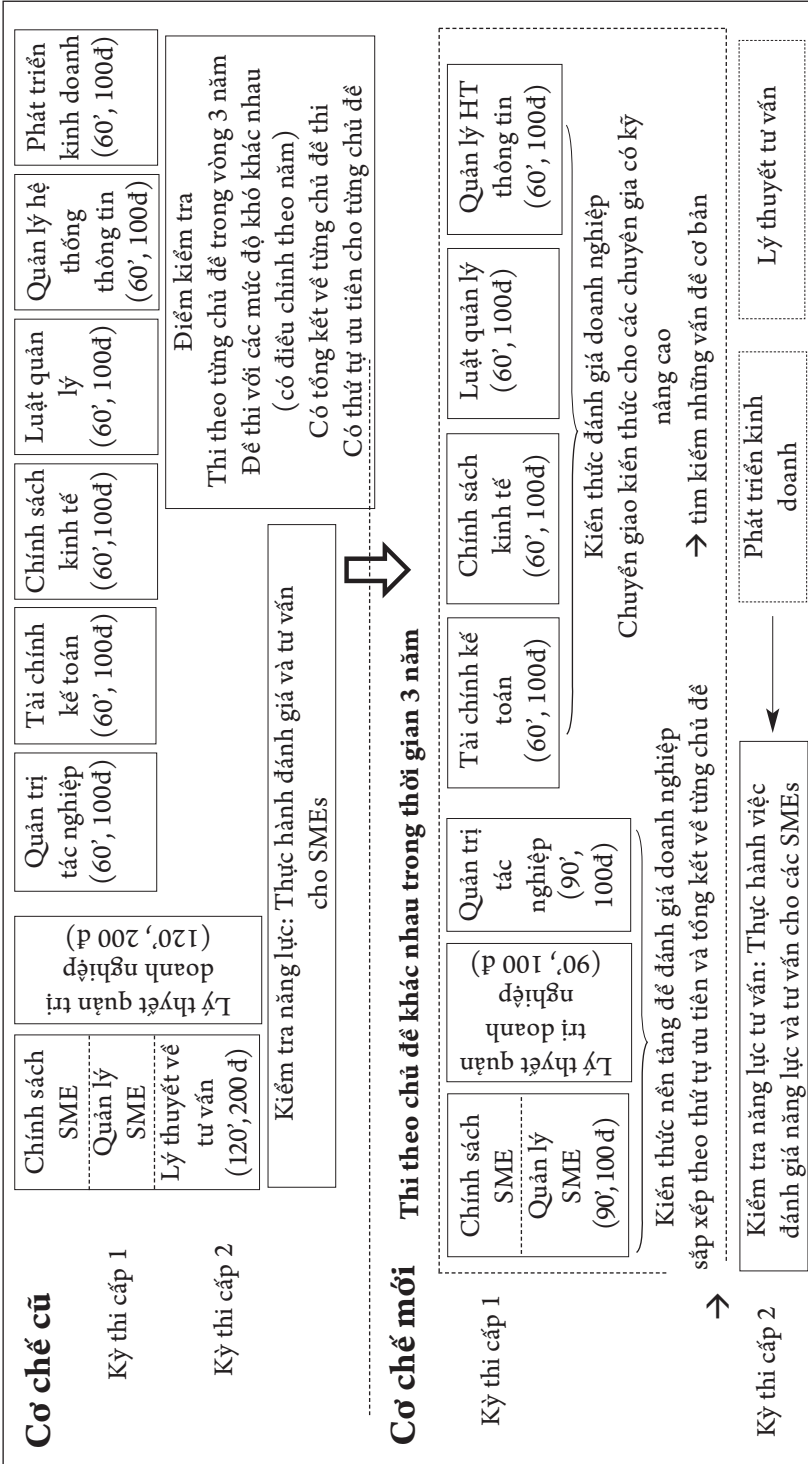
## 3.2. Thi tuyển shindanshi

### 3.2.1. Sơ lược về kỳ thi shindanshi

Cũng giống như cơ chế xét tuyển, kỳ thi tư vấn viên quản trị kinh doanh cũng được đổi mới sau năm 2005. Hình 3.2. mô tả sự thay đổi của kỳ thi cấp quốc gia này.

Theo cách tổ chức cũ, trong kỳ thi cấp 1, có 8 nội dung được cơ cấu về thời gian thi và điểm số khác nhau (bảng 3.4). Tám chủ đề này được tổ chức thi vào các buổi khác nhau nhưng cùng một đợt. Thông thường, điểm số quyết định việc một thí sinh là có vượt qua kỳ thi cấp 1 hay không tùy thuộc vào từng năm nhưng điểm tối thiểu các thí sinh phải đạt là 500 điểm, nghĩa là đạt mức trung bình trở lên.

Hình 3.2. Sự thay đổi của kỳ thi cấp quốc gia shindanshi



Nguồn: SMEA

**Bảng 3.4. Các chủ đề trong kỳ thi cấp 1 trước khi soát xét**

<b>Môn thi</b>	<b>Thời gian (phút)</b>	<b>Điểm số</b>
Chính sách SME, Quản lý SME và Lý thuyết về tư vấn	120	200
Lý thuyết quản trị doanh nghiệp	120	200
Quản trị tác nghiệp	60	100
Tài chính kế toán	60	100
Chính sách kinh tế	60	100
Luật quản lý	60	100
Quản lý hệ thống thông tin	60	100
Phát triển kinh doanh	60	100
<b>Tổng</b>	<b>600</b>	<b>1.000</b>

Nguồn: SMEU

Trong kỳ thi cấp 2, các học viên thi viết và phỏng vấn với nội dung thực hành đánh giá doanh nghiệp. Mặc dù những nội dung thi trong cả hai kỳ là khá đầy đủ nhưng lần soát xét của J-SMECA đã chỉ ra rằng cần thay đổi một vài điểm trong kỳ thi này. Kết quả là năm 2006, cách tổ chức thi mới được áp dụng cho đến nay. Bảng 3.5. mô tả các môn thi trong kỳ thi cấp 1 theo cách tổ chức mới.

**Bảng 3.5. Các môn thi theo cách tổ chức mới**

<b>Môn thi</b>	<b>Thời gian (phút)</b>	<b>Điểm số</b>
Chính sách SME, Quản lý SME	90	100
Lý thuyết quản trị doanh nghiệp	90	100
Quản trị tác nghiệp	90	100
Tài chính kế toán	60	100
Chính sách kinh tế	60	100
Luật quản lý	60	100
Quản lý hệ thống thông tin	60	100
<b>Tổng</b>	<b>510</b>	<b>700</b>

Nguồn: SMEA

So với cách tổ chức trước đó, cách tổ chức mới có những điểm khác biệt như sau:

- Thời gian giới hạn để vượt qua kỳ thi cấp 1 là 3 năm. Nếu như trước đây, 8 môn thi được tổ chức cùng lúc trong cùng một đợt thì giờ đây, các thí sinh có thể thi theo từng môn khác nhau, trong từng thời điểm khác nhau.
- Nếu có môn nào đó thí sinh thi có điểm thi thấp (không đạt yêu cầu) thì thí sinh này có thể được thi lại môn đó. Tổng số điểm để quyết định thí sinh có vượt qua được kỳ thi hay không được quy định theo từng năm.
- Các môn thi cũng thay đổi, cơ cấu lại thành 7 môn thay vì 8 môn như trước đây.

Điểm đổi mới trong kỳ thi cấp 2 theo cách tổ chức mới là kỳ thi này chỉ còn hình thức thi vấn đáp thay vì cả hình thức thi viết và vấn đáp như trước đây. Chi tiết về nội dung của các môn thi bạn đọc có thể tham khảo ở chương 4.

### **3.2.2. Sơ lược về chương trình đào tạo tư vấn viên quản trị kinh doanh**

Lần soát xét năm 2005 cũng đề xuất những thay đổi về chương trình đào tạo tư vấn viên quản trị kinh doanh. Theo chương trình đào tạo cũ, các học viên sẽ phải tham dự tám khóa học chính là những môn học có trong các kỳ thi cấp 1 theo cách tổ chức thi cũ. Yêu cầu về thời gian đào tạo là một năm bao gồm cả lý thuyết và thực tế, trong đó thời gian thực hành tối thiểu là 15 ngày.

Chương trình đào tạo mới có nhiều điểm thay đổi như sau:

Điểm thay đổi thứ nhất có liên quan đến học sinh tham dự khóa học. Nếu như trước đây các học sinh đăng ký học theo tiêu chuẩn của từng tổ chức và được sơ tuyển thì chương trình mới đòi hỏi các học sinh phải là những người đã thi đỗ kỳ thi cấp 1.

Thứ hai, yêu cầu về thời gian đào tạo không còn là 1 năm học nữa mà là số lượng giờ học. Cụ thể là với môn Tư vấn kinh doanh 1, học sinh cần trải qua 264 giờ lý thuyết và 120 giờ thực hành, với môn Tư vấn kinh doanh 2, học sinh cần trải qua 84 giờ lý thuyết và 192 giờ thực hành. Các học sinh tham dự hai môn học này đều tham dự dưới hình thức các nhóm không nhiều hơn 10 người với môn Tư vấn kinh doanh 1 và không nhiều hơn 8 người với môn Tư vấn kinh doanh 2.

Thứ ba, cơ cấu các môn học cũng được thay đổi theo hướng tập trung vào kỹ năng mà học viên sẽ nhận được sau khóa học.

Thứ tư, mức độ kỹ năng thu được của các học viên sẽ được đánh giá dựa vào những điều mà học viên này tư vấn cho các doanh nghiệp trong quá trình đào tạo.

Cuối cùng, sau mỗi khóa đào tạo, các nhóm sinh viên sẽ phải hoàn thành một báo cáo trong đó có đề xuất những ý kiến của nhóm này đối với công việc kinh doanh của công ty.

### **3.3. Chương trình đào tạo shindanshi tại SMEUs**

Theo Luật SME Nhật Bản, điều 7, khoản 2, mục 1 và 2, các khóa học được thực hiện bởi SMRJ nhằm đào tạo các chuyên gia tư vấn và các nhà tư vấn doanh nghiệp cần tuân thủ phương pháp và chương trình theo yêu cầu của Bộ Kinh tế và Công Thương Nhật Bản. Hướng tới những người đã thi đỗ kỳ thi tuyển sinh quốc gia (với tỷ lệ đỗ khoảng 5%), chương trình đào tạo shindanshi nhằm phát triển những chuyên gia tư vấn kinh doanh với khả năng thực hành cao thông qua các bài tập tình huống và thực hành tại các doanh nghiệp. Những người đã theo học chương trình này và đăng ký với Bộ Kinh tế và Công Thương Nhật Bản sẽ được xem là các shindanshi.

Các khóa học này được thiết kế cho những người đã đỗ kỳ thi tuyển sinh tư vấn quản trị SMEs với mục tiêu giảng dạy lý thuyết và kỹ năng thực tế đòi hỏi trong tư vấn và hỗ trợ để trở thành một nhà tư vấn kinh doanh cho SMEs – Shindanshi.

**Bảng 3.6. Chương trình đào tạo shindanshi tại SMEU**

<b>Khóa</b>	<b>Tư vấn kinh doanh I</b>	<b>Tư vấn kinh doanh II</b>
Nội dung khóa học	Cần được thiết kế đủ để học viên biết cách ứng dụng các kiến thức để trở thành một nhà tư vấn quản trị SME (tập trung vào lý thuyết)	Cần được thiết kế đủ để học viên biết cách ứng dụng các kiến thức đã học vào thực tế để trở thành một nhà tư vấn quản trị SME (tập trung vào thực hành)
Phân bố thời gian đào tạo	Lý thuyết: Từ 246 giờ trở lên Thực tế: Từ 120 giờ trở lên Tổng cộng: 366 giờ tương đương 61 ngày (6 giờ/ngày)	Lý thuyết: Từ 84 giờ trở lên Thực tế: Từ 192 giờ trở lên Tổng cộng: 276 giờ tương đương 46 ngày (6 giờ/ngày)
	Tổng: 642 giờ 107 ngày (6 giờ/ngày) hoặc 92 ngày (7 giờ/ngày)	
Số SMEs mà nhóm cần thực hành tư vấn trong quá trình đào tạo	Từ 2 trở lên	Từ 3 trở lên
<b>Khóa</b>	<b>Tư vấn kinh doanh I</b>	<b>Tư vấn kinh doanh II</b>
Ngày tư vấn thực tế cho một doanh nghiệp	Từ 5 ngày trở lên	
Số học viên trong mỗi nhóm	Từ 10 trở xuống	Từ 8 trở xuống
Số giảng viên làm việc cùng mỗi nhóm	1 hoặc nhiều hơn	1 hoặc nhiều hơn
Điều kiện tiên quyết để trở thành giảng viên và người hướng dẫn tư vấn thực tế	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ít nhất 5 năm kinh nghiệm làm shindanshi</li> <li>- Có kiến thức chuyên môn, được đào tạo chính quy về quản lý SMEs (có chứng chỉ shindanshi, MBA hoặc tiến sĩ quản trị kinh doanh)</li> <li>- Có kinh nghiệm làm giảng viên quản trị kinh doanh</li> </ul>	
Báo cáo thực hành thực tế trong quá trình đào tạo	Báo cáo tốt nghiệp: Chính là đề cương và nội dung chi tiết kế hoạch tư vấn cho doanh nghiệp nơi đến thực tế và chịu trách nhiệm đưa những gợi ý tư vấn đó vào thực thi	

Nguồn: Đại học SME Tokyo, 2008

### **3.4. Cấp đổi chứng chỉ**

#### **3.4.1. Những yêu cầu cần thiết để được cấp đổi chứng chỉ shindanshi**

Chứng chỉ shindanshi chỉ có giá trị trong 5 năm. Sau 5 năm, muốn tiếp tục làm công việc tư vấn hoặc muốn được coi là shindanshi, những người sở hữu chứng chỉ này phải đổi chứng chỉ. Tuy nhiên, không phải ai cũng có thể được tham gia cấp đổi chứng chỉ. Trước năm 2001, các shindanshi chỉ có thể được cấp đổi chứng chỉ khi hội tụ các điều kiện sau đây:

- Phải tham gia ít nhất 5 khóa học do J-SMECA tổ chức trong vòng 5 năm chứng chỉ shindanshi có hiệu lực. Yêu cầu này đặt ra với giả thuyết cho rằng, trong 5 năm đó, có rất nhiều học thuyết kinh doanh mới ra đời, những kỹ năng mới cần được tiếp nhận. Hơn nữa, có thể có một số kỹ năng cần được trau dồi và làm mới thông qua việc tham gia học hỏi và thảo luận trong các nhóm trong chương trình đào tạo
- Phải có kinh nghiệm tư vấn ít nhất 9 ngày làm việc tại các doanh nghiệp trong 5 năm chứng chỉ có hiệu lực. Việc đặt ra yêu cầu này với tư duy cho rằng, cần có kinh nghiệm, khả năng và định hướng cho công việc quản lý kinh doanh hoặc tư vấn. Do đó, chỉ những người thực sự có nhu cầu mới tham gia các chương trình cấp đổi chứng chỉ này mà thôi.

Tuy nhiên, từ 2001 tới nay, do những thay đổi về quy định và cơ cấu tổ chức của hệ thống shindanshi, để được cấp đổi chứng chỉ, shindanshi cần đạt được nhiều yêu cầu và cao hơn, cụ thể:

- Phải tham gia ít nhất 5 khóa học do J-SMECA tổ chức trong vòng 5 năm chứng chỉ shindanshi có hiệu lực. Cũng với giả thuyết cho rằng, trong 5 năm đó, có rất nhiều học thuyết kinh doanh mới ra đời, những kỹ năng mới cần được tiếp nhận. Hơn nữa, có thể có một số kỹ năng cần được trau dồi và làm mới thông qua việc tham gia học hỏi và thảo luận trong các nhóm trong chương trình đào tạo. Yêu cầu này không thay đổi so với mô hình shindanshi cũ.
- Phải có kinh nghiệm tư vấn ít nhất 30 ngày làm việc tại các doanh nghiệp trong 5 năm chứng chỉ có hiệu lực. Việc đặt ra yêu cầu này với tư duy cho rằng, cần có kinh nghiệm, khả năng và định hướng cho công việc quản lý kinh doanh hoặc tư vấn. Do đó, chỉ những người thực sự có nhu cầu mới tham gia các chương trình cấp đổi chứng chỉ này mà thôi. Hơn nữa, những công việc tư vấn đó phải phù hợp với chứng chỉ shindanshi được cấp và dự định sử dụng chứng chỉ này trong tương lai.

Bên cạnh đó, có một điểm mới trong quy định về việc cấp đổi chứng chỉ shindanshi ở Nhật Bản từ 2001. Đó là người sở hữu chứng chỉ shindanshi có thể chưa thấy cần thiết phải cấp đổi khi nhu cầu công việc là chưa cần thiết, nhưng họ vẫn muốn lưu lại quyền được cấp đổi bằng. Khi đó, J-SMECA cho phép họ có 15 năm để cấp đổi chứng chỉ mới. Tất nhiên, trong 15 năm đó, họ cũng phải đáp ứng các yêu cầu như:

- Tham gia các chương trình học lý thuyết để làm mới đầu óc và cập nhật kiến thức mới.
- Tham gia các khóa học thực hành để làm mới tư duy
- Thực hiện việc tư vấn trong vòng ít nhất 15 ngày trong vòng 3 năm đầu tiên mà chứng chỉ có hiệu lực.

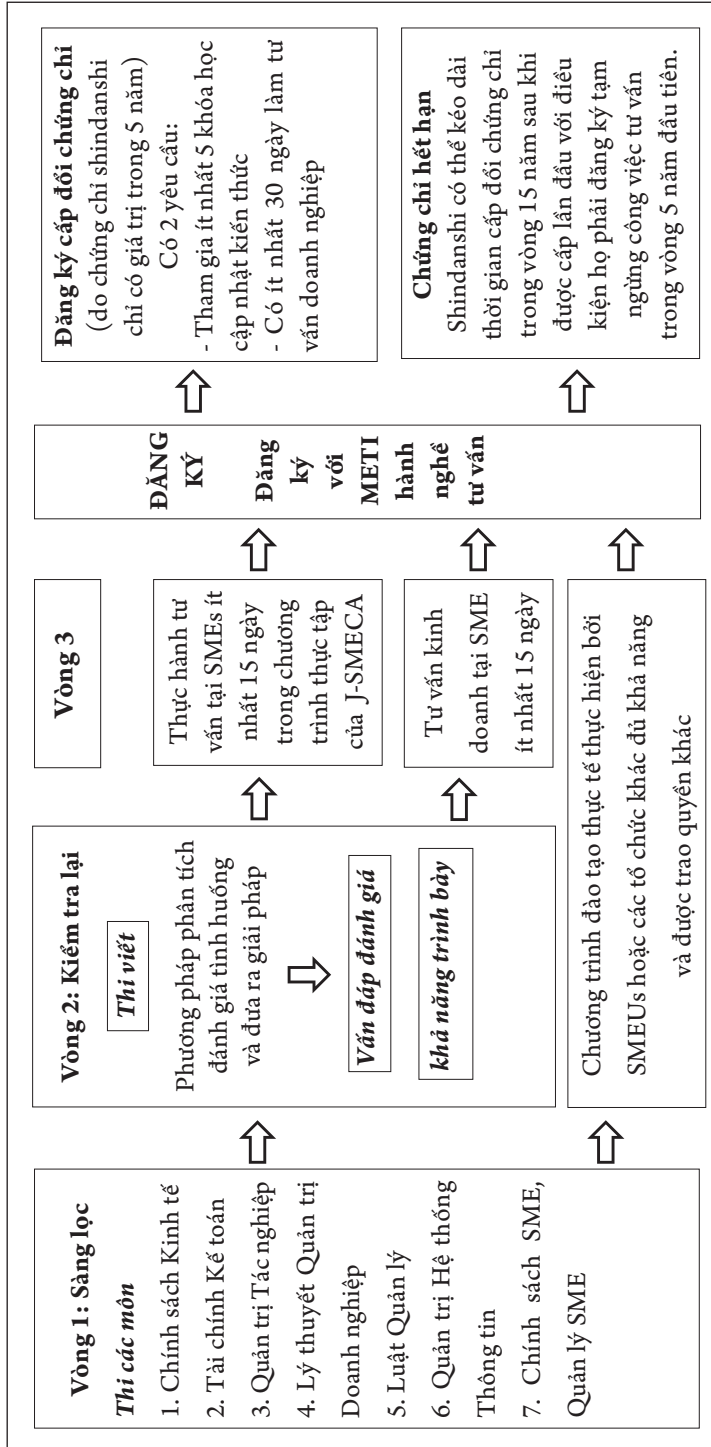
#### **3.4.2. Tổ chức thi để lấy lại chứng chỉ shindanshi tại J-SMECA**

Cơ quan tổ chức cấp lại chứng chỉ shindanshi là J-SMECA. Để được chính thức coi là một shindanshi và được tiếp tục hành nghề như một shindanshi thực sự, ứng cử viên phải thi đậu kỳ thi sàng lọc do SMEC tổ chức bao gồm 3 vòng. Các kỳ thi diễn ra vào khoảng tháng 8 và được thực hiện ở 7 thành phố lớn của Nhật, bao gồm: Sapporo, Sendai, Tokyo, Nogoya, Osaka, Hiroshima và Fukuoka.

- Vòng 1: Thi viết, dạng trắc nghiệm với 7 nội dung thi, bao gồm: Chính sách kinh tế và Kinh tế học, Tài chính Kế toán, Quản trị sản xuất, Quản trị Chiến lược, Luật Quản lý, Quản trị Hệ thống thông tin và Chính sách Chính phủ.
- Vòng 2: Thi viết, dạng phân tích một tình huống thực tế và đưa ra những giải pháp; Kiểm tra khả năng trình bày qua phỏng vấn và trình bày.
- Vòng 3: Phân tích tình hình thực tế kinh doanh và đưa ra những giải pháp tư vấn tại các SMEs trong vòng 15 ngày.

Những người qua được cả 3 vòng thi trên sẽ được đăng ký với METI để làm shindanshi tập sự trong vòng 5 năm đầu tiên và phải tham dự các khóa đào tạo cập nhật bắt buộc hàng năm. Bên cạnh đó, để có thể tiếp tục gia hạn chứng chỉ, trong vòng 5 năm đó, shindanshi tập sự phải tư vấn cho các doanh nghiệp ít nhất 30 ngày.

Hình 3.3. Quy trình đăng ký thi và đăng ký cấp đổi chứng chỉ shindanshi



**Kỳ thi tuyển shindanshi**

Thực hiện Điều 2, Luật Hướng dẫn tư vấn SMEs, J-SMECA được METI giao nhiệm vụ tổ chức vòng 1 và vòng 2 của kỳ thi này.

**Vòng 1:** Kiểm tra năng lực của ứng cử viên theo tiêu chuẩn nhà tư vấn, thi viết với các câu hỏi lựa chọn về 7 khía cạnh của quản lý doanh nghiệp.

**Vòng 2:** Kiểm tra khả năng tư vấn của ứng cử viên. Một bài viết ngắn về báo cáo tư vấn và một cuộc phỏng vấn về tư vấn quản trị sẽ được thực hiện.

**Thực hành tư vấn**

Việc thực hành tư vấn giúp các ứng cử viên tăng cường khả năng đồ kỳ thi shindanshi bằng việc nghiên cứu thực tế theo nhóm trong vòng 15 ngày.

Mỗi nhóm bao gồm ít nhất 6 học viên, dưới sự hướng dẫn của một giảng viên, phụ trách 3 SMEs để thực hành phân tích dữ liệu và trình bày kết quả.

J-SMECA, được METI giao nhiệm vụ thực hiện tư vấn thực tế dựa trên kết quả đăng ký và kiểm tra vòng sàng lọc.

**Bồi dưỡng kiến thức mới về lý thuyết và cung cấp kỹ năng tư vấn thực hành, thông tin về quy định mới nhất với SMEs**

Đây là tiêu chuẩn

giúp shindanshi tích lũy thêm kiến thức và kỹ năng cần thiết trong điều kiện shindanshi phải tham gia 5 lớp học để có thể tiếp tục đăng ký gia hạn chứng chỉ.

**Đánh giá báo cáo:** Một báo cáo thực tế có thể được sử dụng thay cho 1 lớp học.

**4 giờ học bởi đường kiến thức:** Với phương pháp thảo luận hoặc phân tích tình huống trên cơ sở tóm tắt lý thuyết và cung cấp thông tin về những quy định mới, các shindanshi phải tham gia 5 lớp học để có thể tiếp tục đăng ký gia hạn chứng chỉ.

**Tham gia tư vấn thực tế tại SMEs**

Để đăng ký cấp lại chứng chỉ, các shindanshi phải có kinh nghiệm tư vấn thực tế tại SMEs ít nhất 30 ngày trong 5 năm chứng chỉ có hiệu lực và tham gia ít nhất 5 lớp đào tạo lại nhằm bổ sung kiến thức mới.

J-SMECA cung cấp cho các SME có cơ hội được tư vấn miễn phí trong khi các shindanshi có cơ hội thực hành kiến thức của mình.

# CHƯƠNG IV

## CÁC TỔ CHỨC CÓ LIÊN QUAN ĐẾN HỆ THỐNG SHINDANSHI

### 4.1. Các tổ chức có liên quan

#### 4.1.1. METI và các đơn vị có liên quan tới hệ thống shindanshi

Thật khó để nói rằng METI là tổ chức có liên quan bởi thực tế, METI là nơi shindanshi được sinh ra và hiện tại vẫn là cơ quan quản lý và điều hành hoạt động của hệ thống shindanshi thông qua các cơ quan chức năng như J-SMECA, SMEC, SMRJ hay SMEU ...

METI là cơ quan ban hành các qui định liên quan tới hoạt động của hệ thống shindanshi cũng như quản lý số lượng và chất lượng của đội ngũ nhà tư vấn doanh nghiệp này. Hệ thống shindanshi được quản lý thông qua những dữ liệu mà shindanshi cung cấp trong quá trình đăng ký hành nghề với SMEC.

#### *Phòng Hợp tác Kỹ thuật (Technical Cooperation Division)*

Đây là bộ phận thực hiện các hỗ trợ kỹ thuật cho hoạt động của METI, và một trong những chức năng của bộ phận này là đào tạo và quản lý đào tạo nguồn nhân lực cho các ngành công nghiệp và đây chính là điểm liên quan tới hệ thống shindanshi.

JICA cùng với bộ phận này lập nên Trung tâm Hỗ trợ Kỹ thuật (TAC) trong đó, sử dụng không ít shindanshi và hỗ trợ các đối tác của trung tâm đào tạo và

phát triển hệ thống shindanshi. Tại Việt Nam, Trung tâm TAC đã và đang hỗ trợ Trường Đại học Công nghiệp ở Việt Nam thực hiện chương trình đào tạo ngành Công nghệ thông tin. Một số shindanshi được đào tạo chuyên sâu về Công nghệ thông tin đã được huy động vào hoạt động này.

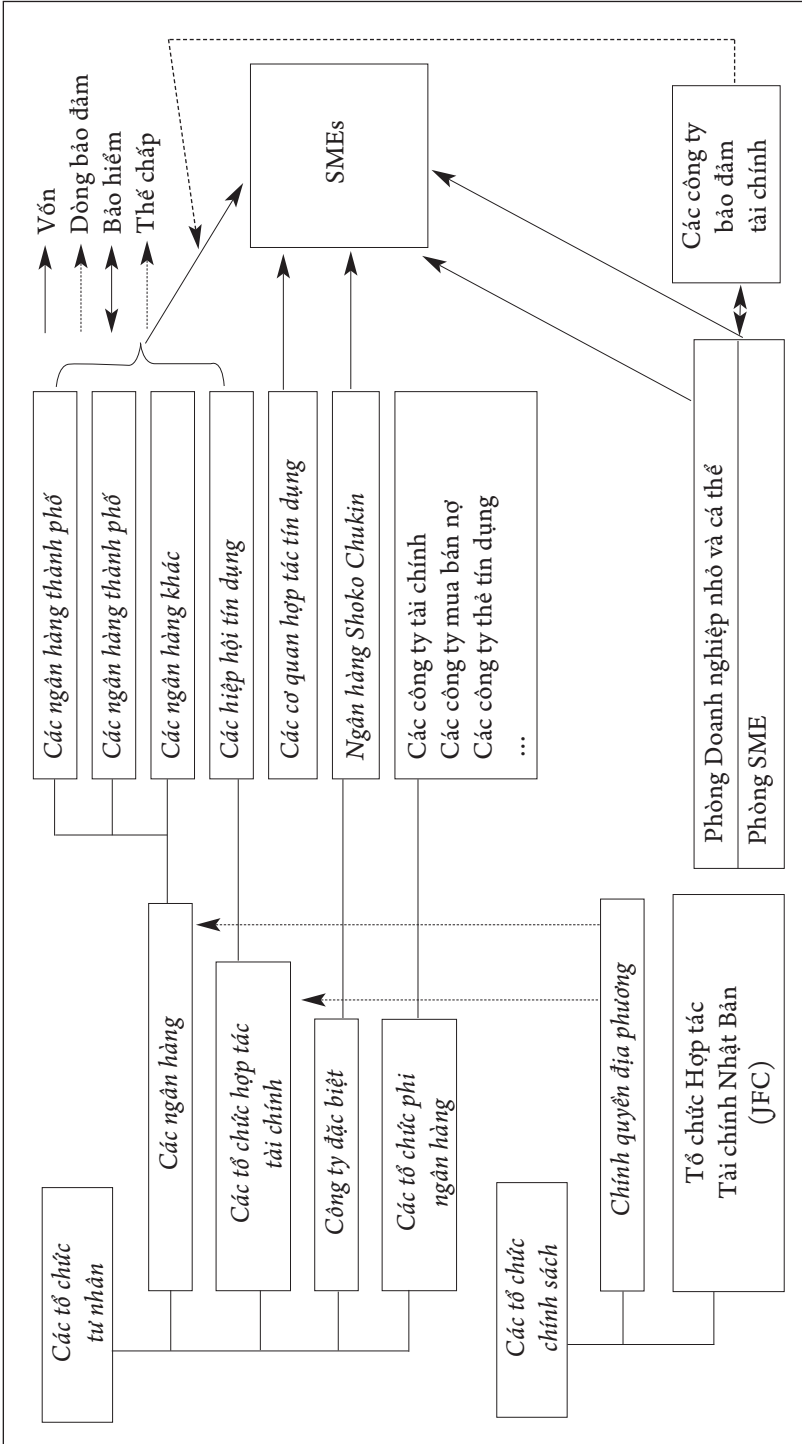
*Phòng Châu Á Thái Bình Dương thuộc Vụ Hợp tác Quốc tế (International Cooperation Division)*

Phòng Châu Á Thái Bình Dương đóng vai trò quan trọng trong xúc tiến hoạt động của hệ thống shindanshi. Trên thực tế, hệ thống shindanshi đã và đang đóng góp không nhỏ vào sự phát triển của các doanh nghiệp Nhật Bản nói chung và SMEs tại Nhật Bản nói riêng. Chính sự thành công của đội ngũ doanh nghiệp Nhật Bản góp phần nâng cao vị thế của Nhật Bản trên trường quốc tế. Các quốc gia khác, đặc biệt là các quốc gia Châu Á cũng đã và đang tìm cách học tập mô hình này của Nhật Bản. Bộ phận Quan hệ Quốc tế của METI chính là nơi giúp phổ cập hệ thống shindanshi sang các nước như Thái lan, Malaysia, Phillipine, Indonesia, và có thể tiếp theo sẽ là Việt Nam.

#### **4.1.2. Chính quyền địa phương và các tổ chức tài chính**

Tại Nhật Bản, chính quyền địa phương và nhiều tổ chức tài chính hỗ trợ và tồn tại dựa vào sự tồn tại và phát triển của SMEs. Các tổ chức đó cộng tác với nhau và với SMEs theo sơ đồ sau đây. (xem trang 51 )

Sơ đồ 4.1. Các tổ chức tài chính với hoạt động của SMEs



Nguồn: JFC, 2009

## **Chương 4: Các tổ chức có liên quan đến hệ thống Shindanshi**

Nhìn vào sơ đồ có thể thấy SMEs hiện nay nhận được hỗ trợ về nguồn vốn từ rất nhiều tổ chức tài chính và tín dụng khác nhau. Các ngân hàng, các tổ chức tài chính là những nguồn chính cung cấp vốn cho các SMEs nói riêng và toàn bộ các doanh nghiệp hoạt động trong nền kinh tế nói chung. Bên cạnh đó, SMEs còn nhận được sự hỗ trợ về thế chấp mà chủ yếu là tín chấp từ chính quyền địa phương với các ngân hàng và các tổ chức tài chính.

Một trong những tổ chức tài chính hỗ trợ rất nhiều cho SMEs và cả những doanh nghiệp nhỏ và cá thể kinh doanh trên toàn nước Nhật là Tổ chức Hợp tác Tài chính Nhật Bản (JFC), được thành lập tháng 10/2008 trên cơ sở hợp nhất 4 tổ chức tài chính: Tập đoàn Tài chính National Life (NLFC); Tập đoàn Tài chính Nhật Bản SME (JASME); Tập đoàn Tài chính Nông-Lâm-Ngư (AFC) và một phần của Ngân hàng Hợp tác Quốc tế Nhật Bản (JBIC) (theo mô hình sau). Hoạt động hỗ trợ tài chính của JFC tới SMEs là rất lớn, được thể hiện qua bảng sau đây.

**Bảng 4.1. Hỗ trợ tài chính của JFC tới SMEs và các đơn vị kinh doanh cá thể**

	<b>Phòng DN nhỏ và cá thể</b>	<b>Phòng SME</b>
Tiền thân	Tập đoàn Tài chính National Life	Tập đoàn Tài chính Nhật Bản SME
Tổ chức hoạt động	- Vốn kinh doanh cho các doanh nghiệp nhỏ và siêu nhỏ (MSEs) - Vốn cho các cá nhân	-Vốn kinh doanh cho SMEs -Hỗ trợ bảo hiểm -Bảo hiểm tiền vay
Mục tiêu	Tập trung chủ yếu vào MSEs	Tập trung chủ yếu vào SMEs
Mức hỗ trợ tối đa	72 triệu JY (vốn đặc biệt)	720 triệu JY (vốn đặc biệt)
Tổng số nhân viên	4.721	2.074
Dư nợ cho vay	6.791 tỷ JY (31.3.2009)	5.814 tỷ JY (31.3.2009)

Nguồn: JFC, 2009

Hoạt động của JFC hướng tới các SMEs và MSEs phụ thuộc khá nhiều vào những đánh giá và gợi ý của shindanshi. Chính những shindanshi là người bảo đảm cho các khoản tiền vay của SMEs và MSEs mà không cần đến thế chấp. Với mục tiêu hỗ trợ, shindanshi thường là người tìm hiểu vấn đề và xác định một SME hay MSE có khả năng tồn tại và phát triển hay không. Nếu doanh nghiệp có cơ hội tồn tại và phát triển, shindanshi sẽ là người tư vấn và bảo đảm cho các khoản vay để thiết lập hoạt động kinh doanh, để tiếp tục kinh doanh và để mở rộng phạm vi hoạt động.

Do đó, có thể nói, shindanshi và JFC có một mối quan hệ rất chặt chẽ, hỗ trợ lẫn nhau trong quá trình cùng hướng tới việc tài trợ vốn cho SMEs và MSEs.

### **4.1.3. Phòng Thương mại và Công nghiệp Nhật Bản (JCCI)**

JCCI là tổ chức hỗ trợ hoạt động thương mại và công nghiệp Nhật Bản. Được thành lập vào năm 1878 tại Tokyo và sau một quá trình phát triển rất dài, hiện tại JCCI đã có chi nhánh ở khắp 47 tỉnh thành trên toàn Nhật Bản. Cùng với J-SMECA với đội ngũ shindanshi hùng hậu, JCCI cũng có một đội ngũ các nhà hướng dẫn (instructor) giúp các doanh nghiệp phát triển hoạt động kinh doanh của mình.

Nhà hướng dẫn (instructor) và shindanshi có những chức năng, nhiệm vụ và cách làm tương đối giống nhau nhưng hai hệ thống này không trở thành các đối thủ cạnh tranh của nhau. Hoạt động của 2 hệ thống này sẽ được trình bày cụ thể trong phần tiếp theo sau đây.

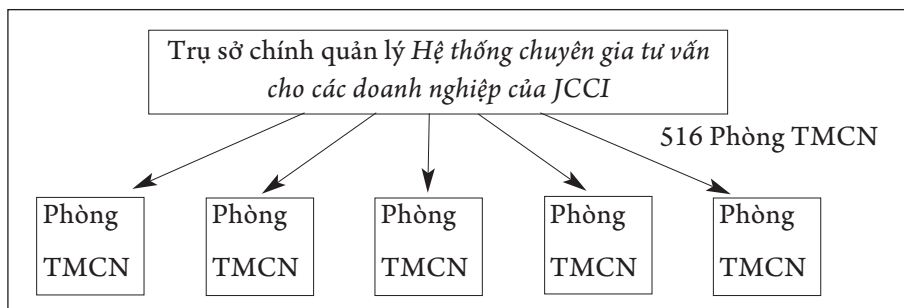
## **4.2. So sánh hệ thống shindanshi với hệ thống các nhà tư vấn quản lý của Phòng Thương mại và Công nghiệp Nhật Bản**

### **4.2.1. Giới thiệu về hệ thống các nhà tư vấn quản lý của JCCI**

*Tổ chức hệ thống chuyên gia tư vấn của JCCI*

JCCI cũng có một hệ thống chuyên gia tư vấn cho các doanh nghiệp (xem hình 4.2). Hệ thống này được đặt ở 47 tỉnh và len lỏi đến 516 thành phố, huyện, hay đơn vị hành chính nhỏ hơn nữa ở Nhật Bản. Hiện tại có 5.500 chuyên gia tư vấn làm việc trong hệ thống này. Bảng 4.2 mô tả số lượng phòng thương mại công nghiệp theo từng vùng lãnh thổ.

**Hình 4.2. Tổ chức hệ thống chuyên gia tư vấn của JCCI**



Nguồn: JCCI

Số lượng các chuyên gia tư vấn ở mỗi phòng là khác nhau, phụ thuộc vào số lượng các doanh nghiệp là thành viên của phòng thương mại công nghiệp tại địa phương đó. Hiện tại, Phòng TMCN chi nhánh Tokyo, nơi có nhiều doanh nghiệp thành viên nhất (hơn 80.000 doanh nghiệp) là phòng có nhiều chuyên gia tư vấn nhất với 150 thành viên. Những phòng TMCN còn lại có số chuyên gia tư vấn ít hơn, thậm chí có những phòng chỉ có 1 hoặc 2 nhân viên tư vấn do số lượng các doanh nghiệp ở đó ít.

**Bảng 4.2. Phân bố các phòng thương mại công nghiệp theo từng vùng**

Tên vùng	Số lượng phòng TMCN
Hokkaido	42
Tohoku	46
Kanto	102
Hokuriku- Shinetsu	49
Tokai	49
Kinki	71
Chugoku	51
Shikoku	27
Kyushu	79
<b>Tổng số</b>	<b>516</b>

Nguồn: JCCI

Mặc dù số lượng các chi nhánh phòng thương mại công nghiệp ở Nhật Bản là rất lớn, xong hoạt động của các chuyên gia tư vấn trong hệ thống các phòng này lại rất rõ ràng và không chồng chéo với nhau. Thông qua các phòng TMCN, chuyên gia tư vấn tiếp cận với các doanh nghiệp ở địa phương đó và thực hiện công việc hướng dẫn, tư vấn hay hỗ trợ họ. Công việc hỗ trợ được thực hiện trên ba khía cạnh là tư vấn thành lập doanh nghiệp mới, tư vấn cải tiến các hoạt động và phổ biến công nghệ hay thông tin mới. Bên cạnh đó, các chuyên gia tư vấn này còn có nhiệm vụ hỗ trợ việc phát triển kinh tế xã hội của địa phương. Thông qua việc am hiểu tình hình của các doanh nghiệp trên địa bàn, chuyên gia tư vấn tại các phòng TMCN địa phương còn đề xuất ý kiến góp phần thay đổi chính sách có liên quan đến các doanh nghiệp.

*Nhiệm vụ của các chuyên gia tư vấn*

Các chuyên gia tư vấn của JCCI hoặc là làm việc ở tại văn phòng của phòng TMCN địa phương hoặc là làm việc tại văn phòng của công ty, nhưng luôn sẵn sàng thực hiện trách nhiệm của một chuyên gia tư vấn trong trường hợp có những yêu cầu từ những doanh nghiệp. Nhiệm vụ của các chuyên gia tư vấn trong hệ thống này tập trung vào những công việc sau:

Thứ nhất, hướng dẫn doanh nghiệp trên địa bàn tiếp cận hệ thống cho vay, cấp tiền để cải tiến hoạt động của doanh nghiệp ở cấp qui mô nhỏ. Qui mô để nhận được sự giúp đỡ đối với doanh nghiệp sản xuất là nhỏ hơn 20 thành viên và với doanh nghiệp dịch vụ là nhỏ hơn 5 thành viên. Chính sách hỗ trợ tài chính của Nhật được thực hiện thông qua hai hình thức: hình thức cấp vốn trên cơ sở thế chấp hay đặt cọc tài sản có giá trị như là đất đai và hình thức cho vay không cần thế chấp, thông qua sự giới thiệu của các chuyên gia tư vấn này.

Để các doanh nghiệp có thể tiếp cận được hỗ trợ tài chính của Chính phủ, chuyên gia tư vấn phải trực tiếp đến doanh nghiệp, kiểm tra bảng cân đối kế toán và hướng dẫn công ty xây dựng bảng cân đối kế toán chính xác, xác nhận việc thực hiện các nghĩa vụ của doanh nghiệp đối với nhà nước và với cộng đồng, xem xét mức độ triển vọng của công việc... Trên cơ sở những thông tin đó, chuyên gia tư vấn sẽ đánh giá tiềm năng phát triển và mức độ khả thi của hoạt động kinh doanh. Nếu hoạt động thực sự có triển vọng thì các chuyên gia tư vấn có thể đề xuất cho vay tiền mà không cần cầm cố. Việc đề xuất được thực hiện thông qua thư giới thiệu của các chuyên gia tư vấn. Doanh nghiệp sẽ mang thư giới thiệu cùng với hồ sơ vay vốn đến Ngân hàng Chính sách Phát triển Nhật Bản và hoàn thành các thủ tục có liên quan đến vay vốn. Tùy thuộc vào đặc điểm của từng

doanh nghiệp mà lượng vốn vay khác nhau nhưng tối đa không được quá 1 tỷ yên. Trong giai đoạn 1973 đến 2007, có 4.640 doanh nghiệp được vay vốn theo cách hỗ trợ này.

Thứ hai là hỗ trợ cho các doanh nghiệp nâng cao hiệu quả kinh doanh. Các chuyên gia tư vấn được ví như là những bác sĩ gia đình kiểm tra sức khỏe của các doanh nghiệp. Thông qua hoạt động kiểm tra sức khỏe mà bản chất chính là đánh giá doanh nghiệp này, các chuyên gia tư vấn tư vấn và hướng dẫn cho các doanh nghiệp thay đổi, chỉnh sửa những hoạt động của mình nhằm đạt được hiệu quả cao hơn.

Thứ ba, các chuyên gia tư vấn hỗ trợ, hướng dẫn các doanh nghiệp thực hiện hệ thống kế toán chính xác. Ở Nhật Bản, những doanh nghiệp có qui mô nhỏ hay siêu nhỏ thường không hiểu rõ cách thức trình bày sổ sách kế toán nên một nhiệm vụ quan trọng của các chuyên gia tư vấn là giúp các doanh nghiệp hoàn thiện hệ thống sổ sách giấy tờ này.

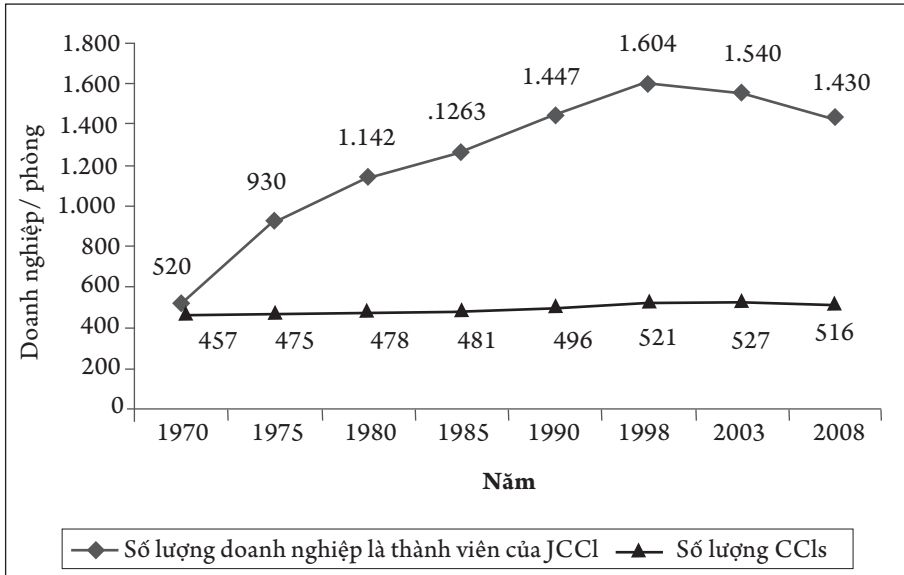
Thứ tư, các chuyên gia tư vấn là những cầu nối giữa chính phủ với các doanh nghiệp - những tế bào kinh doanh trong nền kinh tế. Một mặt, các chuyên gia tư vấn giúp các doanh nghiệp hiểu và đáp ứng được các yêu cầu chính sách của chính phủ. Mặt khác, các chuyên gia tư vấn thông qua việc am hiểu các doanh nghiệp trên địa bàn sẽ có những đóng góp đề xuất trong quá trình xây dựng và thực thi các chính sách của chính phủ.

*Điều kiện để trở thành chuyên gia tư vấn của JCCI*

Để trở thành một chuyên gia tư vấn của JCCI, một cá nhân cần đảm bảo được sáu điều kiện như sau:

- Tốt nghiệp đại học hoặc là phải có hơn 2 năm kinh nghiệm là quản lý hoặc tư vấn cho các doanh nghiệp trong lĩnh vực thương mại, công nghiệp hoặc khai khoáng trong 5 năm gần đây.
- Có ít nhất 5 năm làm quản lý hoặc tư vấn cho các doanh nghiệp trong lĩnh vực thương mại, công nghiệp hoặc khai khoáng trong 7 năm gần đây.
- Có chứng nhận kế toán công hoặc có chứng chỉ luật kế toán.
- Có chứng chỉ luật kế toán thuế.
- Là tư vấn viên quản trị doanh nghiệp nhỏ và vừa (có chứng chỉ shindanshi).
- Hoàn thành khóa đào tạo về tư vấn quản lý.

**Hình 4.1. Số lượng các doanh nghiệp thành viên của các phòng TMCN và số lượng các phòng TMCN**



Nguồn: JCCI

*Một số kết quả đạt được của hệ thống này trong những năm gần đây*

Số lượng các doanh nghiệp được tư vấn tăng theo thời gian từ năm 1970 cho đến năm 2003. Từ năm 2003 đến nay, số lượng các doanh nghiệp được tư vấn giảm đi do số các doanh nghiệp thành viên của các phòng TMCN giảm đi. Số lượng các doanh nghiệp được tư vấn và số thành viên của các phòng TMCN được trình bày ở Hình 4.1.

Trong giai đoạn từ năm 1973 đến năm 2007, hệ thống này đã hỗ trợ được 4640 doanh nghiệp vay vốn. Như vậy, trung bình mỗi năm hệ thống giúp được 137 doanh nghiệp tiếp cận được với tài chính nhằm phát triển hoạt động kinh doanh. Ngoài ra, hệ thống còn “đảm bảo sức khỏe” cho hàng nghìn doanh nghiệp là thành viên của JCCI như trình bày ở hình vẽ trên.

#### **4.2.2. So sánh hệ thống shindanshi với hệ thống các nhà tư vấn quản lý của Phòng TMCN Nhật Bản**

Bảng dưới đây đưa ra một số điểm giống nhau và khác nhau của hệ thống shindanshi và hệ thống các nhà tư vấn quản lý của Phòng Thương mại và Công nghiệp Nhật Bản.

**Bảng 4.3. So sánh giữa hệ thống shindanshi và hệ thống chuyên gia tư vấn của Phòng Thương mại và Công nghiệp Nhật Bản**

Tiêu chí so sánh	Hệ thống shindanshi	Hệ thống chuyên gia tư vấn của JCCI
Mục đích	Giúp các doanh nghiệp Nhật Bản hoạt động có hiệu quả hơn	
Nhiệm vụ	Tư vấn cho các tổ chức: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiếp cận tài chính</li> <li>• Hoạt động có hiệu quả hơn</li> <li>• Là cầu nối giữa chính phủ với doanh nghiệp</li> </ul>	Tư vấn cho các tổ chức: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiếp cận tài chính</li> <li>• Hoạt động có hiệu quả hơn</li> <li>• Hoàn thiện bộ máy kế toán</li> <li>• Là cầu nối giữa chính phủ với doanh nghiệp</li> </ul>
Thời gian ra đời	1948	1922
Qui mô	Hiện tại có hơn 18.682 tư vấn viên quản trị doanh nghiệp nhỏ và vừa đã được cấp chứng chỉ. Số lượng các shindanshi ở J-SMECA là 9.000 shindanshi.	Hiện tại có 5.500 chuyên gia tư vấn đang làm việc tại các phòng thương mại công nghiệp địa phương.
Bản chất hệ thống	Là hệ thống đào tạo, cấp chứng nhận và duy trì năng lực của các tư vấn viên quản trị doanh nghiệp nhỏ và vừa	Là hệ thống các chuyên gia tư vấn quản trị kinh doanh
Yêu cầu trở thành tư vấn viên	Có hai cách: cách 1 thi đỗ hai kỳ thi và học khóa học thực tế; cách 2 thi đỗ kỳ thi cấp 1, tham dự khóa đào tạo	Đảm bảo được 6 yêu cầu như đã trình bày trong phần 4.2.1.

#### **Chương 4: Các tổ chức có liên quan đến hệ thống Shindanshi**

---

Đối tượng tư vấn	Chủ yếu là những doanh nghiệp có qui mô vừa và nhỏ	Là các doanh nghiệp có qui mô nhỏ và siêu nhỏ
Phí dịch vụ	Phải trả phí dịch vụ	Miễn phí dịch vụ
Hiệu lực của việc tư vấn	Xác nhận doanh nghiệp có năng lực tốt hay không tốt để có thể tiếp cận với tài chính	

Nguồn: JCCI và SMEA

# CHƯƠNG V

## HỆ THỐNG SHINDAN Ở THÁI LAN

### 5.1. Những hỗ trợ của Nhật Bản trong xây dựng hệ thống tư vấn quản trị doanh nghiệp ở Đông Nam Á

Nhận ra vai trò của hệ thống shindanshi với sự phát triển các doanh nghiệp tư nhân, trong xu hướng phát triển nền kinh tế và định hướng hỗ trợ các quốc gia Đông Nam Á phát triển, Nhật Bản đã triển khai các dự án xây dựng hệ thống shindanshi giúp một số quốc gia ở khu vực này. Năm 1999, ngay sau khi cuộc khủng hoảng tài chính Châu Á kết thúc, hệ thống shindanshi được xây dựng tại Thái Lan với dự án 5 năm từ 1999 đến 2004 với tên gọi là “hệ thống shindan”. Sau khi kết thúc dự án, hệ thống shindan ở Thái Lan đã chứng tỏ hiệu quả như kỳ vọng. Indonesia là quốc gia thứ hai trong khu vực được hỗ trợ xây dựng hệ thống này. Cho đến nay, ở Indonesia đã có 300 shindanshi, làm việc trong nhiều lĩnh vực. Sự đóng góp của những shindanshi này vào phát triển của các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Indonesia được ghi nhận là rất hiệu quả.

Cũng trong kế hoạch giúp các nước Đông Nam Á xây dựng hệ thống tư vấn quản trị doanh nghiệp (đặc biệt là tập trung vào những doanh nghiệp vừa và nhỏ), Nhật Bản đã đưa ra kế hoạch giúp Philippine xây dựng hệ thống shindanshi. Ngày 9/9/2006, Thủ tướng Nhật Bản, ông Junichiro Koizumi, cùng với Tổng thống Philippine, bà Gloria Macapagal Arroyo đã ký Hiệp định Hợp tác Kinh tế hai nước. Trong Hiệp định này, điều khoản thứ 7 liên quan đến SME được thống nhất với nội dung duy nhất đó là Nhật Bản sẽ giúp Philippine xây dựng hệ thống

tư vấn quản trị doanh nghiệp vừa và nhỏ thông qua một dự án với tên gọi “SME Shindan Project”. Ngày 18/8/2007, dự án shindan đã chính thức được triển khai ở 5 tỉnh ở Philippine: Albay và Laguna ở Luzon, Iloilo và Leyte ở Visayas và Cagayan de Oro ở Mindanao. Bên cạnh Philippine, Nhật Bản cũng giúp Malaysia hoàn thiện dịch vụ tư vấn doanh nghiệp nhưng thông qua các khóa đào tạo tư vấn viên.

## **5.2. Giới thiệu về hệ thống shindan ở Thái Lan**

Như đã đề cập ở trên, hệ thống shindan ở Thái Lan được bắt đầu manh nha xây dựng từ năm 1998, ngay sau cuộc khủng hoảng tài chính Châu Á. Vào thời điểm đó, Nhật Bản đã tập trung hỗ trợ Thái Lan rất nhiều và một trong những dự án nhằm giúp Thái Lan khắc phục những hậu quả của khủng hoảng là xây dựng hệ thống tư vấn quản trị doanh nghiệp vừa và nhỏ nhằm giúp các SME của Thái Lan tăng cường nội lực phát triển, hay còn gọi là hỗ trợ cho sự phát triển từ bên trong. Trong ngôn ngữ của người Thái, họ có từ để chỉ người đánh giá thực trạng doanh nghiệp và người tư vấn quản trị doanh nghiệp nhưng để ghi nhận công ơn Nhật Bản đã giúp đỡ họ xây dựng hệ thống này, họ gọi hệ thống này là hệ thống shindan.

Hệ thống shindan ở Thái Lan được bắt đầu bằng dự án 5 năm, từ năm 1999 đến năm 2004. Với sự trợ giúp của 115 chuyên gia đến từ Nhật Bản thông qua tổ chức JICA và Cơ quan Phát triển Hải ngoại Nhật Bản (JODC), đã có 5 khóa học đào tạo shindanshi được hoàn thành. Vào thời điểm đó, có hai hình thức đào tạo shindanshi: (1) Hình thức lớp học ban ngày; và (2) Hình thức học cuối tuần hoặc cuối ngày. Đối với các học viên học lớp ban ngày, sau khi hoàn thành các môn học, học viên sẽ được công nhận là shindanshi. Đối với những học viên học buổi tối hoặc cuối tuần, vì chương trình đào tạo được chia nhỏ thành những khóa ngắn hạn với những chủ đề khác nhau và tổ chức một cách độc lập nên học viên nào tham dự đầy đủ các khóa học theo yêu cầu mới được công nhận là shindanshi.

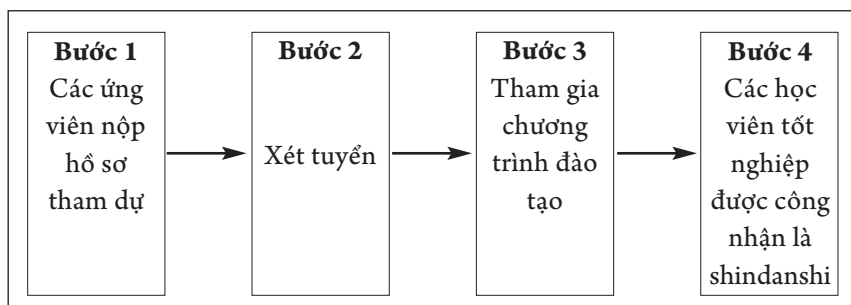
Sau năm 2004, Chính phủ Nhật Bản cho rằng hệ thống shindan ở Thái Lan đã có thể tự đứng vững và nhân rộng nên đã cắt kinh phí hỗ trợ thực hiện hệ thống. Kể từ đó đến nay, đã có rất nhiều tổ chức đứng ra đào tạo shindanshi theo cơ chế tự huy động tài chính. Khác với hệ thống shindanshi ở Nhật Bản, nơi các tổ chức đào tạo phải xin phép và được sự đồng ý của METI để đưa chương trình này vào giảng dạy và cấp chứng chỉ; ở Thái Lan, các tổ chức có thể tự ý chiêu sinh và tổ chức đào tạo shindanshi mà không cần xin phép bất kỳ tổ chức quản lý nhà nước nào. Chính vì thế, chương trình đào tạo shindanshi ở Thái Lan cũng

không cần tuân theo một chuẩn mực nào mà các tổ chức đào tạo có thể tự ý xây dựng chương trình. Do đó, ban đầu, chương trình đào tạo shindanshi ở Thái Lan có thời lượng là 1044 giờ, nhưng sau đó được rút gọn thành 600 giờ, và một số nơi lại được rút gọn thành 300 giờ. Sau này, bên cạnh những khóa học có thời lượng vài trăm giờ, các tổ chức đào tạo còn tổ chức cả những khóa shindanshi ngắn hạn chỉ tập trung vào một lĩnh vực với thời gian từ 60 đến 70 giờ mỗi khóa.

Khi đề cập đến hệ thống shindan ở Thái Lan, điều đầu tiên cần phải nói đến là sự khác biệt giữa khái niệm shindanshi và khái niệm nhà tư vấn quản trị doanh nghiệp. Nếu như ở hệ thống shindanshi ở Nhật Bản, shindanshi được hiểu như là người có khả năng đánh giá hiện trạng kinh doanh và tư vấn liên quan tới các vấn đề kinh doanh của SME thì ở Thái Lan, shindanshi được hiểu là người có khả năng đánh giá hiện trạng kinh doanh của một doanh nghiệp mà không liên quan gì đến việc tư vấn các giải pháp nhằm giúp các doanh nghiệp hoạt động tốt hơn. Như vậy, một doanh nghiệp ở Thái Lan nếu muốn thực hiện những hoạt động cải tiến thì cần phải thuê những shindanshi đến đánh giá hiện trạng của doanh nghiệp mình và sau đó lại thuê những tư vấn để đề xuất những giải pháp cải tiến. Tất nhiên, vẫn có những shindanshi có khả năng đề xuất và sát cánh với doanh nghiệp để thực hiện những giải pháp điều chỉnh cải tiến nhưng số này không phải là nhiều. Bên cạnh đó, shindanshi ở Thái Lan được coi như là người có hiểu biết rộng và sâu trong nhiều lĩnh vực, mà chủ yếu là quản lý chung, marketing, tài chính, sản xuất và quản lý nguồn nhân lực, trong khi một nhà tư vấn có thể chỉ hiểu biết và có khả năng tư vấn về một trong số năm lĩnh vực đó.

Điều thứ hai cần phải đề cập đến khi nói đến hệ thống shindan ở Thái Lan là về thực chất, đây không phải là một hệ thống mà chỉ là tập hợp những khóa học đào tạo nhằm tạo ra những người có năng lực đánh giá thực trạng doanh nghiệp. Quá trình xét tuyển và đào tạo các shindanshi được diễn ra như trong hình vẽ sau:

**Hình 5.1- Quá trình xét tuyển shindanshi**



Nguồn: Theo mô tả của chuyên gia của Hiệp hội Hỗ trợ Công nghệ (TPA), Thái Lan

**Bước 1:** Các ứng viên thấy mình có khả năng đáp ứng được những yêu cầu để tham gia khóa học shindanshi có thể nộp đơn xin tham dự chương trình đào tạo. Các ứng viên có thể là nhân viên của các cơ quan quản lý nhà nước có liên quan đến công việc hỗ trợ và phát triển doanh nghiệp, các chuyên gia tư vấn trong các tổ chức tư vấn, các nhân viên quản lý chức năng, các chủ doanh nghiệp... Yêu cầu đối với ứng viên là có bằng tốt nghiệp đại học và có ít nhất 2 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực quản trị doanh nghiệp. Ngoài ra, các ứng viên cũng phải cam kết về thời gian tham dự lớp học và có đủ khả năng tài chính cho việc theo học các chương trình và thực các hoạt động của lớp học.

**Bước 2:** Việc xét tuyển là công việc của Ban quản lý dự án 5 năm về đào tạo nhân viên tư vấn tổ chức thực hiện hoặc là của những cơ sở đào tạo về sau này.

**Bước 3:** Sau khi được đồng ý tham dự, các ứng viên sẽ phải tham dự các khóa học của chương trình đào tạo shindanshi. Chi tiết về nội dung đào tạo và thời gian thực hành được trình bày ở phần 5.3.

**Bước 4:** Sau khi tốt nghiệp khóa học, các học viên được công nhận là shindanshi.

Nhìn chung, so với hệ thống shindanshi của Nhật Bản thì hệ thống shindan của Thái Lan đã được đơn giản rất nhiều và có nhiều điểm khác với hệ thống nguyên bản của Nhật Bản. Những điểm khác nhau cơ bản của hai hệ thống này được trình bày trong bảng sau đây:

**Bảng 5.1- So sánh hệ thống shindanshi ở Nhật Bản và hệ thống shindan ở Thái Lan**

<b>Điểm so sánh</b>	<b>Hệ thống shindanshi ở Nhật Bản</b>	<b>Hệ thống shindan ở Thái Lan</b>
Khái niệm về shindanshi	Người có khả năng đánh giá hiện trạng kinh doanh và tư vấn liên quan tới các vấn đề kinh doanh của SME.	Người có khả năng đánh giá hiện trạng kinh doanh của SME.
Phân loại shindanshi	Có thể tạm phân làm ba loại là shindanshi trong lĩnh vực công nghiệp, thương mại và công nghệ thông tin.	Chỉ có một loại shindanshi duy nhất.
Cơ chế đăng ký và công nhận	Có kỳ thi cấp 1 và kỳ thi cấp 2.	Không có kỳ thi nào mà chỉ xét tuyển.

Công nhận tổ chức đào tạo	Các tổ chức muốn đào tạo shindanshi phải nộp đơn xin phép lên METI và được METI công nhận là có đủ năng lực để đào tạo.	Các tổ chức nếu nghĩ mình có đủ năng lực có thể tự ý chiêu sinh các học viên tham dự chương trình đào tạo mà không cần phải xin phép tổ chức nào tại Thái Lan.
Chương trình đào tạo chuẩn	Các tổ chức phải đào tạo theo chương trình chuẩn do J-SMECA xây dựng.	Các tổ chức tự xây dựng chương trình đào tạo.
Trường Đại học SME	Có Trường Đại học SME là nơi đào tạo tập trung chương trình shindanshi trong vòng 1 năm.	Trong kế hoạch hành động hỗ trợ SME ở Thái Lan giai đoạn 2007- 2011 có đưa ra mục tiêu thành lập Trường Đại học SME nhưng trường này không liên quan đến chương trình đào tạo shindanshi mà chỉ liên quan đến phát triển doanh nhân. Các khóa học shindanshi được các tổ chức đào tạo thực hiện như là TNI, Đại học Bangkok, Đại học Thương mại.
Cấp bằng chứng nhận	METI cấp chứng chỉ shindanshi.	Không cấp chứng chỉ shindanshi.
Đào tạo duy trì năng lực	Có đào tạo duy trì năng lực của tư vấn viên sau khi được cấp chứng nhận.	Không có đào tạo duy trì năng lực sau khi tốt nghiệp.
Hiệp hội tư vấn	Có hiệp hội tư vấn (J-SMECA) để kết nối các shindanshi và tổ chức bệnh viện doanh nghiệp để hỗ trợ doanh nghiệp.	Không tổ chức hiệp hội tư vấn dành cho các shindanshi.

Nguồn: Nhóm tác giả xây dựng căn cứ vào sự mô tả của các chuyên gia shindanshi ở Thái Lan

### 5.3. Chương trình đào tạo shindanshi ở Thái Lan

Như đã đề cập ở trên, chương trình đào tạo shindanshi ở Thái Lan ban đầu được xây dựng với thời gian đào tạo là 1.044 giờ, nhưng sau đó được rút gọn thành 600 hoặc 300 giờ, tùy thuộc vào tổ chức đào tạo. Ở nhiều tổ chức, chương trình đào tạo shindanshi được tổ chức thành những khóa ngắn hạn như là “shindanshi trong marketing”, “shindanshi trong quản lý nguồn nhân lực”, ... Những tổ chức đào tạo về shindanshi nổi tiếng ở Thái Lan là Viện Công nghệ Thái Nichi (TNI), Trường Đại học Bangkok và Trường Đại học Thương mại.

Ở Thái Lan không có chương trình đào tạo shindanshi chuẩn mà các tổ chức đào tạo có những yêu cầu về đầu vào, giáo viên, nội dung các môn học, thời gian đào tạo có thể khác nhau, duy chỉ có phương pháp đào tạo là giống nhau bởi đều bao gồm đào tạo lý thuyết và đào tạo thực tế. Các khóa học shindanshi có thể được đào tạo như là một khóa học dài hạn (ví dụ như TNI đã thiết kế một chương trình cao học về đào tạo tư vấn quản trị doanh nghiệp được gọi là MBA trong quản lý doanh nghiệp), khóa học trung hạn (những khóa học với hơn 300 giờ), hoặc tổ hợp những khóa học ngắn hạn từ 60- 70 giờ. Dưới đây là những thông tin về chương trình đào tạo shindanshi thông qua khóa học MBA được tổ chức tại TNI.

**Hình 5.2- Tổ chức đào tạo shindanshi theo chương trình MBA tại TNI**

<b>Chương trình shindanshi (MBA về quản lý doanh nghiệp)</b>			
<i>Tiêu chí lựa chọn học viên:</i>	<i>Chương trình đào tạo trên lớp: tổng số là 42 học trình:</i>	<i>Giáo viên giảng dạy:</i>	<i>Phương pháp giảng dạy:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tốt nghiệp đại học về kỹ thuật/ khoa học/ kinh tế hoặc quản trị kinh doanh;</li> <li>- Tuổi đời trên 25 tuổi;</li> <li>- Có ít nhất 2 năm kinh nghiệm làm việc ở vị trí quản lý ở doanh nghiệp;</li> </ul>	<p><b>Lựa chọn A</b> (học và làm chuyên đề tốt nghiệp) gồm 10 môn học (30 đơn vị học trình) và một chuyên đề tốt nghiệp (12 học trình);</p> <p><b>Lựa chọn B</b> (học và làm bài tập) gồm 13 môn (39 học trình) và một bài tập (nghiên cứu nhỏ) (3 học trình);</p> <p><b>Danh mục môn học:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 10 khóa học bắt buộc: Kế toán quản lý và tài</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Có hai loại giáo viên giảng dạy cho chương trình shindanshi là giáo viên của TNI và giáo viên bên ngoài. Thông thường, giáo viên của TNI phụ trách các môn bắt buộc còn giáo viên bên ngoài phụ trách môn lựa chọn hoặc đưa sinh viên đi thực tế ở doanh nghiệp;</li> <li>- Tiêu chí lựa chọn giáo viên là: bằng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Học trên lớp;</li> <li>-Tham quan doanh nghiệp;</li> <li>- Phân tích tình huống;</li> <li>- Đào tạo tại chỗ;</li> <li>-Nghe khách mời nói chuyện;</li> <li>- Làm việc nhóm và trình bày;</li> </ul>

<p>- Có năng lực tài chính đóng phí 2 0 0 . 0 0 0 Bath trong 2 năm;</p> <p>- Có đủ thời gian để tham dự khóa học;</p>	<p>chính, marketing chiến lược, quản trị sản xuất 1, quản trị sản xuất 2, quản lý nguồn nhân lực, công nghệ thông tin, phân tích tình huống kinh doanh, Phân tích thực trạng và phát triển doanh nghiệp (shindan), quản trị chiến lược, và chuyên đề hoặc bài tập tùy thuộc;</p> <p>- Các môn lựa chọn: tư vấn kinh doanh, hệ thống sản xuất của Toyota, lập kế hoạch kinh doanh, Phát triển và đánh giá kinh doanh, các hội thảo ngoài nước...</p>	<p>cấp, kinh nghiệm tư vấn, kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực quản trị kinh doanh công nghiệp, kinh nghiệm giảng dạy...</p> <p>- TNI có nhiều giải pháp để đào tạo giáo viên bao gồm: đào tạo ngắn hạn, nghiên cứu, quan sát đào tạo, viết báo, tư vấn cho sinh viên đi thực tế, tư vấn cho sinh viên làm chuyên đề, tham quan doanh nghiệp...</p>	
---	---	--	--

Nguồn: TNI

Bên cạnh việc học tập trên lớp, các sinh viên phải đi thực tế tại các doanh nghiệp. Thông thường, mỗi sinh viên phải tham gia khảo sát và tìm hiểu thực trạng kinh doanh của 4 đến 6 nhà máy với tổng số từ 7- 10 ngày. Chẳng hạn như ở TNI thì thời gian cho việc đào tạo thực tế được tính như sau:

- Quản trị sản xuất 1: 1 nhà máy
- Quản trị sản xuất 2: 1 nhà máy
- Tư vấn: 2 nhà máy
- Tư vấn kinh doanh: 2 nhà máy.

Ngoài ra, mỗi sinh viên cần phải dành từ 5- 6 ngày để tham quan 5- 6 công ty (mỗi công ty một ngày) được xác định là doanh nghiệp kiểu mẫu.

Việc đánh giá năng lực sinh viên ở các khóa học được thực hiện thông qua nhiều hình thức như thi giữa kỳ, thi cuối kỳ, kỹ năng thu thập dữ liệu, kỹ năng phân tích, kỹ năng cải tiến, kỹ năng viết báo cáo và trình bày, làm việc nhóm, và mức độ hài lòng của những nhà máy được phân tích đánh giá.

## **5.4. Kết quả của hệ thống shindan ở Thái Lan và kế hoạch trong tương lai**

Dự án 5 năm về đào tạo các shindanshi ở Thái Lan đã kết thúc tốt đẹp với số lượng học viên được công nhận shindanshi là 450 người (theo TPA, 2008). Theo nguồn thông tin từ TPA, những shindanshi này làm việc có hiệu quả cao. Trong khoảng thời gian từ 2004 đến năm 2008, những khóa học shindanshi được các tổ chức đào tạo đơn lẻ thực hiện bằng nhiều hình thức đào tạo ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Khóa học shindanshi nhận được sự tham gia nhiệt tình của các học viên.

Đến năm 2008, một lần nữa các công ty ở Thái Lan lại rơi vào khủng hoảng tài chính lần thứ hai (cuộc khủng hoảng được cho là bắt nguồn từ Mỹ) và lại một lần nữa bị ảnh hưởng nghiêm trọng từ cuộc khủng hoảng này. Trong nỗ lực xem xét lại những kế hoạch phát triển dài hạn và những giải pháp để hỗ trợ doanh nghiệp vừa và nhỏ. Các nhà quản lý nhà nước ở Thái Lan nhận ra rằng duy trì một hệ thống tư vấn quản trị doanh nghiệp có hệ thống bài bản như ở Nhật Bản là cần thiết để tiếp sức cho cộng đồng doanh nghiệp trong việc khắc phục hậu quả khủng hoảng cũng như là vươn lên trên thị trường quốc tế. Chính vì vậy, việc nhân rộng hệ thống shindan lại trở nên một vấn đề ưu tiên trong kế hoạch phát triển doanh nghiệp được Văn phòng Hỗ trợ Doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Thái Lan (OSMEP) đưa vào kế hoạch hoạt động trong thời gian tới. Đồng thời, với nỗ lực tìm kiếm sự giúp đỡ từ JICA của Thái Lan, dự án nghiên cứu thị trường dịch vụ tư vấn quản trị doanh nghiệp và triển khai chương trình đào tạo shindanshi đang được JICA lên kế hoạch thực hiện thí điểm tại hai tỉnh là Chiang Mai và Slantani. Dự tính, sau khi thực hiện thí điểm tại hai tỉnh này thành công, mô hình đào tạo shindanshi sẽ được nhân rộng ra nhiều tỉnh của Thái Lan.

Trong kế hoạch phát triển hệ thống tư vấn quản trị doanh nghiệp mà OSMEP phác thảo, đáng kể đến nhất là sự thành lập của “Shindan House”, một tổ chức có chức năng quản lý, giám sát các hoạt động của hệ thống shindan của Thái Lan. Dự tính, tổ chức này sẽ bao quát các vấn đề có liên quan đến hệ thống shindan giống như J-SMECA ở Nhật Bản, nghĩa là thiết lập cơ chế đăng ký, xây dựng chương trình chuẩn, giám sát việc đào tạo, tổ chức hiệp hội shindanshi, cấp chứng chỉ, tổ chức đào tạo duy trì năng lực và nhiều hoạt động khác nhằm giúp hệ thống shindan ở nước này hoạt động chặt chẽ và hiệu quả hơn.

## **5.5. Kinh nghiệm xây dựng hệ thống shindan ở Thái Lan**

Nhiều chuyên gia Thái Lan cho rằng hệ thống shindan ở Thái Lan còn đang ở giai đoạn sơ khai với những hoạt động đơn giản hơn nhiều so với hệ thống shin-

danshi của Nhật Bản. Tuy nhiên, nhưng những kết quả mà hệ thống này mang lại cho sự phát triển của cộng đồng doanh nghiệp không nhỏ. Để cập đến những vấn đề mà một quốc gia cần lưu ý khi xây dựng hệ thống này, từ kinh nghiệm của Thái Lan, các chuyên gia cho rằng cần lưu ý đến những vấn đề sau:

*Thứ nhất*, cần phải phân định rõ hệ thống đăng ký shindanshi và việc cấp chứng nhận shindanshi. Trong đó, đặc biệt lưu ý là hệ thống đăng ký shindanshi là một cơ chế tổng hợp bao gồm từ việc đăng ký, thi tuyển, đào tạo, cấp chứng nhận, còn hệ thống cấp chứng nhận chỉ là một công đoạn của cơ chế tổng hợp này.

*Thứ hai*, cần phải có một chính sách hợp tác rõ ràng với các công ty tham gia vào chương trình đào tạo shindanshi. Chính sách hợp tác cần đề cập đến những công việc mà các shindanshi sẽ thực hiện ở trong công ty này là những vị trí nào, trong thời gian nào. Tổ chức đào tạo cần chia sẻ với công ty những vấn đề có liên quan đến mục đích của việc đào tạo shindan, quá trình đào tạo shindan, kế hoạch đào tạo shindan và những lợi ích mà công ty được hưởng khi tham dự chương trình. Cơ chế đào tạo cũng cần chi rõ công ty cần có cam kết dài hạn và trách nhiệm với những cam kết này trong quá trình hợp tác. Chính sách đào tạo cũng cần nhấn mạnh vào việc công ty phải cam kết cung cấp các dữ liệu trung thực để việc đào tạo được hiệu quả.

*Thứ ba*, là cần thay đổi nội dung chương trình đào tạo so với chương trình đào tạo của Nhật Bản để phù hợp với trình độ quản lý của nước sở tại. Chẳng hạn như với người Nhật, các triết lý hay văn hóa làm việc theo Kaizen, 5S đã ăn sâu vào văn hóa làm việc của họ cho nên chương trình đào tạo không cần đề cập đến những vấn đề này. Nhưng đối với những nước khác, khi mà các doanh nghiệp còn bỡ ngỡ với những công cụ quản lý này thì việc đào tạo thực hiện công cụ này là một phần kiến thức cần thiết.

*Thứ tư*, về việc tổ chức các lớp học. Lớp học nên được tổ chức ở qui mô nhỏ (khoảng 30 học viên) để tiện việc trao đổi thông tin và nâng cao chất lượng của giờ học. Ngoài ra thời khóa biểu học cần được thay đổi đan xen giữa đào tạo lý thuyết và đào tạo thực tế thay vì hoàn thành toàn bộ đào tạo lý thuyết và sau đó là đào tạo thực tế.

*Cuối cùng*, một trong những vấn đề khó khăn và mang tính dài hạn nhất, đó là thay đổi quan điểm về dịch vụ tư vấn trong cộng đồng doanh nghiệp. Hệ thống shindan không thể thực hiện đem lại hiệu quả nếu doanh nghiệp luôn luôn có thái độ nghi ngờ và không tin cậy vào shindanshi. Đây là vấn đề của rất nhiều quốc gia và là một rào cản lớn đối với sự phát triển của dịch vụ tư vấn quản trị doanh nghiệp nói chung và của hệ thống shindanshi nói riêng.

# CHƯƠNG VI

## NHỮNG YẾU TỐ MANG LẠI SỰ THÀNH CÔNG CỦA HỆ THỐNG SHINDANSHI NHẬT BẢN VÀ KHẢ NĂNG ỨNG DỤNG TẠI VIỆT NAM

### **6.1. Những yếu tố mang lại thành công của hệ thống shindanshi**

Có thể nói rằng hệ thống shindanshi đã có những đóng góp đáng kể vào sự phát triển của cộng đồng doanh nghiệp ở Nhật Bản nói riêng và vào sự phát triển của nền kinh tế của quốc gia này. Sở dĩ có những kết quả tích cực như vậy là vì đã có rất nhiều yếu tố mang lại thành công cho hệ thống này. Có thể trình bày tóm tắt những yếu tố đó như sau:

*Thứ nhất*, do hệ thống này đã nhằm vào các mối quan tâm của các bên hữu quan và thực sự tạo được giá trị cho các bên tham gia hệ thống. Các đối tượng hữu quan ở đây bao gồm Chính phủ Nhật Bản, chính quyền địa phương, các doanh nghiệp lớn, SMEs, các tổ chức tài chính và các nhà tư vấn quản trị doanh nghiệp. Về phía Chính phủ Nhật Bản, với mong muốn tạo ra một cơ chế hỗ trợ SMEs một cách sâu sát với tình hình thực tế. Tương tự như vậy, chính quyền địa phương rất

## Chương 6: Những yếu tố mang lại sự thành công của hệ thống Shindanshi....

cần các bác sĩ “thăm khám” và “chăm sóc” cho các doanh nghiệp của họ, góp phần vào sự phát triển của kinh tế địa phương.

Lợi ích mà hệ thống shindanshi mang lại cho các doanh nghiệp là rất rõ ràng. Các doanh nghiệp với các qui mô khác nhau rất cần những shindanshi cho dù là có là nhân viên của doanh nghiệp hay với tư cách là chuyên gia thì công việc của họ đều mang lại lợi ích cho doanh nghiệp. Bên cạnh đó, hệ thống này cũng mang lại lợi ích cho các tổ chức tài chính bởi nó giảm thiểu những hoạt động, thủ tục xác nhận năng lực của doanh nghiệp trong việc trả nợ, nhằm đẩy nhanh quá trình cấp tín dụng. Cuối cùng, tư vấn đối với các shindanshi là một nghề và là sự nghiệp của họ. Hệ thống shindanshi vừa góp phần làm cho công việc của những tư vấn viên này mang nghĩa chính danh, vừa tạo cơ hội việc làm, tạo cơ hội cập nhật kiến thức, tăng cường năng lực chuyên môn của họ cho nên các shindanshi cũng là đối tượng hưởng lợi trực tiếp từ hệ thống này. Tóm lại, hệ thống shindanshi đã tạo ra giá trị cho tất cả các bên hữu quan, tất cả những đối tượng này đều cố gắng góp phần làm cho hệ thống tồn tại và hoạt động ngày càng có hiệu quả hơn.

*Thứ hai*, đó là sự ủng hộ của Chính phủ Nhật Bản. Hàng năm, toàn bộ chi phí có liên quan đến việc đăng ký dự thi và tổ chức kỳ thi shindanshi là do Chính phủ Nhật Bản hỗ trợ. Số tiền này vào khoảng 30 triệu yên mỗi năm, có năm lên đến 40 triệu yên. Ngoài ra, Chính phủ Nhật Bản còn chi trả một phần chi phí đào tạo shindanshi, khoảng 3.17 triệu yên mỗi năm. Sự hỗ trợ của Chính phủ Nhật Bản còn thể hiện ở việc Chính phủ đã qui định Bộ Kinh tế và Công thương Nhật Bản mà cụ thể là SMEA phụ trách hệ thống này. Chính sự cam kết của Chính phủ vào việc duy trì hệ thống đã làm cho hệ thống luôn hoạt động một cách nghiêm túc và hiệu quả.

*Thứ ba*, đó là bề dày lịch sử của hệ thống. Bản thân hệ thống shindanshi đã có một quãng thời gian dài ra đời phát triển và khẳng định tính chặt chẽ của hệ thống. Chương 2 của tài liệu này đã trình bày nội dung đó.

*Thứ tư*, khi nói đến sự thành công của hệ thống shindanshi, không thể không kể đến sự hỗ trợ của yếu tố luật pháp. Chính phủ Nhật Bản đã rất sáng suốt thể chế hóa hệ thống này nhằm đưa hoạt động của hệ thống cũng như là các bên hữu quan vào khuôn khổ. Chính nhờ việc thể chế hóa, trách nhiệm và quyền lợi của các bên tham gia được qui định một cách rõ ràng mà hệ thống này hoạt động một cách hiệu quả.

*Cuối cùng*, nhưng cũng không kém phần quan trọng, đó là năng lực thực hiện nhiệm vụ của những tổ chức chủ lực tham gia hệ thống bao gồm SMEA, J-SMECA, SMRJ, SMEU, và các tổ chức đào tạo khác. Có thể nói chính việc thực hiện nhiệm vụ một cách tin cậy và chính xác của những đơn vị chủ lực đã tạo ra

một hiệu ứng tốt cho tất cả các yếu tố tham gia hệ thống, từ đó góp phần làm cho hệ thống hoạt động hiệu quả.

## **6.2. Khả năng ứng dụng hệ thống vào Việt Nam**

### **6.2.1. Sự cần thiết ứng dụng hệ thống shindanshi vào Việt Nam**

Kể từ khi có những cải cách mạnh mẽ về thủ tục thành lập doanh nghiệp (TLDN) của Luật Doanh nghiệp 1999, số lượng doanh nghiệp đăng ký ở nước ta đã tăng rất nhanh. Tính từ đầu năm 2000 cho đến hết 2005, đã có hơn 160.000 doanh nghiệp đăng ký thành lập, gấp hơn 3 lần so với tổng số doanh nghiệp được thành lập trong cả thập kỷ trước (1990-1999). Tính đến tháng 6 năm 2008, ở Việt Nam có hơn 350.000 doanh nghiệp đang hoạt động, trong đó 95% là doanh nghiệp vừa và nhỏ (theo Bộ Kế hoạch và Đầu tư). Lực lượng này đã đóng góp một phần đáng kể vào sự phát triển của nền kinh tế Việt Nam. Việc đơn giản hóa thủ tục đăng ký thành lập doanh nghiệp đã và sẽ góp phần khuyến khích các hộ kinh doanh cá thể (ước tính có hơn 2 triệu ở nước ta) gia nhập khu vực chính thức. Như vậy, số lượng các doanh nghiệp trong thời gian tới được kỳ vọng là cao hơn nhiều so với con số hiện nay.

Theo nhận định của Hiệp hội Doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam, phần lớn SMEs hiện đang gặp khó khăn. Những khó khăn đó thể hiện trên nhiều phương diện như khó (thậm chí không) huy động được vốn, tiếp cận công nghệ, quản lý có hiệu quả, tiếp cận thị trường... Đây vốn là những khó khăn cố hữu đối với nhiều doanh nghiệp ở Việt Nam chứ không phải chỉ trong giai đoạn khó khăn hiện nay, khi mà tác động của khủng hoảng kinh tế và sau đó là sự suy giảm kinh tế kéo dài làm cho sản xuất kinh doanh ở các công ty sút kém, lạm phát làm các doanh nghiệp không kiểm soát được chi phí, mất thị trường, không đủ vốn để kinh doanh. Chính từ những khó khăn như vậy mà sự trợ giúp mang tính hệ thống có vai trò rất quan trọng đến sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp. Một hệ thống các nhà tư vấn quản trị kinh doanh như hệ thống shindanshi – với chức năng là tìm ra và đề xuất những giải pháp quản lý doanh nghiệp hiệu quả trong trường hợp này là rất cần thiết.

Hiện nay, ở Việt Nam, hoạt động tư vấn quản trị doanh nghiệp chưa được thực hiện theo hệ thống mà còn mang tính tự phát. Luật pháp ở Việt Nam cũng như các cơ quan chức năng chưa có một qui định nào như điều kiện trở thành tư vấn quản trị doanh nghiệp hay các qui định có liên quan nhằm giúp hoạt động này có độ tin cậy cao hơn. Bất kỳ doanh nghiệp nào nghĩ rằng mình có đủ năng lực thực hiện hoạt động tư vấn đều có thể đăng ký chức năng tư vấn, tìm kiếm khách hàng và cung cấp dịch vụ miễn là thực hiện đầy đủ nghĩa vụ đối với Nhà

nước. Tương tự như vậy, bất kỳ cá nhân nào nghĩ rằng mình có đủ năng lực thực hiện hoạt động tư vấn đều có thể ký hợp đồng và cung cấp dịch vụ này. Các công ty tư vấn hoặc tư vấn viên cũng không tham gia một tổ chức hay mạng lưới chính thức nào mà có thể cùng nhau thành lập một hay một vài hiệp hội nhằm tạo điều kiện cho việc trao đổi kinh nghiệm và chia sẻ thông tin. Chính từ việc hình thành một cách tự phát và manh mún này mà hoạt động tư vấn quản trị doanh nghiệp ở Việt Nam chưa thực sự thuyết phục được các doanh nghiệp.

Khi nền kinh tế ngày càng phát triển, các hoạt động của các doanh nghiệp sẽ được thực hiện ở phạm vi ngày càng rộng hơn và với trình độ ngày càng cao hơn. Sự hỗ trợ của nhà nước và tư vấn của những người có năng lực chuyên môn sẽ ngày càng trở nên quan trọng, thậm chí là chìa khóa mang lại sự thành công cho các doanh nghiệp. Chính vì vậy, xây dựng một hệ thống như hệ thống shindanshi ở Nhật Bản là một yêu cầu cấp thiết ở Việt Nam.

### **6.2.2. Các điều kiện để ứng dụng shindanshi vào Việt Nam**

Việt Nam đã và đang tìm hiểu các mô hình khác nhau trong ứng dụng và phát triển kinh tế xã hội. Với những tương đồng về xã hội, cùng với chủ trương phát triển kinh tế dưới sự hỗ trợ của các chuyên gia Nhật Bản, mô hình shindanshi có thể được xem xét và đưa vào ứng dụng ở Việt Nam. Mặc dù nhận thức không thể áp dụng dập khuôn mô hình này mà cần có sự điều chỉnh cho phù hợp vẫn được các nhà quản lý kinh tế ở Việt Nam ghi nhớ nhưng không phải lúc nào cũng thành công. Một số đề xuất của nhóm tác giả muốn nhấn mạnh để bảo đảm sự thành công của hệ thống này nếu phát triển ở Việt Nam. Đó là:

*Thứ nhất*, tạo động lực cho các bên tham gia hệ thống. Hệ thống shindanshi cần phải được thiết kế sao cho các bên tham gia hệ thống nhận thấy rõ ràng mình có được những lợi ích gì. Hộp dưới đây đề xuất những lợi ích của các bên tham gia hệ thống.

#### **Hộp 6.1. Lợi ích của các đối tượng tham gia hệ thống shindanshi**

##### ***Với Chính phủ Việt Nam***

Chính phủ Việt Nam vốn cần một cơ chế chặt chẽ hỗ trợ các doanh nghiệp và hệ thống shindanshi này chính là cơ chế đó. Thông qua hệ thống này, Chính phủ Việt Nam có thể thúc đẩy sự phát triển của cộng đồng doanh nghiệp và sự phát triển của nền kinh tế. Các chính quyền địa phương ở Việt Nam cũng có được lợi ích từ hệ thống này bởi vì sự có mặt của các tư

vấn viên ở những địa phương sẽ giúp các doanh nghiệp ở địa bàn này hoạt động có hiệu quả hơn.

### ***Các doanh nghiệp (với các qui mô ở trong mọi khu vực kinh tế)***

Đối tượng được trợ giúp từ hệ thống này nên là tất cả các doanh nghiệp với mọi qui mô ở mọi khu vực kinh tế chứ không nên giới hạn là SMEs như hệ thống shindanshi ở Nhật Bản. Lý do là vì ở Việt Nam, nhìn chung là trình độ quản lý của các doanh nghiệp còn chưa cao và chưa theo kịp với các nước trên thế giới.

Trong trường hợp các shindanshi làm việc trong các doanh nghiệp thì doanh nghiệp này sẽ sử dụng shindanshi như là một nhân viên tư vấn cho các hoạt động nội bộ doanh nghiệp. Nhân viên này sẽ luôn có nhiệm vụ khảo sát hiện trạng các công việc và đưa ra những giải pháp nhằm cải tiến các hoạt động.

Đặc biệt, cần phải lưu ý rằng các doanh nghiệp tư vấn cũng được lợi từ hệ thống này khi các công ty này sở hữu những nhân viên tư vấn đã được chứng nhận. Chứng chỉ shindanshi của những nhân viên này chứng minh cho năng lực của họ. Vì vậy, một công ty tư vấn có thể tự hào với đội ngũ nhân lực có trình độ, có kinh nghiệm do vậy có năng lực cạnh tranh vượt trội hơn trên thị trường.

### ***Các tổ chức tài chính***

Xác nhận về thực trạng của một doanh nghiệp nên được sử dụng cho mục đích cấp tín dụng của các tổ chức tài chính. Sau khi “thăm khám” một doanh nghiệp, các shindanshi có thể đưa ra những lời kết luận hay nhận xét về tình trạng của doanh nghiệp này và các tổ chức tài chính nên sử dụng thông tin đó để quyết định nên hay không nên cấp vốn tín dụng cho doanh nghiệp này. Như vậy, bản thân các tổ chức tài chính có lợi nhìn từ hai khía cạnh sau:

Thứ nhất, tạo lập kênh thông tin giữa tổ chức tài chính và các khách hàng thông qua hệ thống shindanshi, các tổ chức tài chính sẽ biết là doanh nghiệp nào cần vay vốn và cần ở mức độ nào.

Thứ hai, các tổ chức tài chính giảm thiểu được hoạt động thẩm tra năng lực trước khi quyết định cấp tín dụng cho các doanh nghiệp. Quá trình xử lý các thủ tục có liên quan đến tín dụng vì thế sẽ được rút ngắn đi mà vẫn đảm bảo được việc hạn chế rủi ro.

**Các nhân viên tư vấn**

Các nhân viên tư vấn là đối tượng hưởng lợi trực tiếp từ hệ thống này. Việc tổ chức và phát triển hệ thống nên mang lại cho họ những lợi ích sau:

Chúng chỉ shindanshi làm cho công việc tư vấn của họ mang tính chính danh. Khi đó, đối với những người này, tư vấn thực sự là một nghề được nhà nước công nhận và như vậy họ sẽ dễ hành nghề hơn.

Việc tổ chức và duy trì hệ thống làm tăng giá trị chúng chỉ mà những tư vấn viên này nắm giữ. Xã hội nhận thức rằng để có được chúng chỉ đó không phải đơn giản mà các tư vấn viên phải học tập và học hỏi kinh nghiệm trên thực tế trong một khoảng thời gian dài và phải trải qua những kỳ thi mang tính thử thách cao. Như vậy, chắc chắn năng lực của những tư vấn viên đã có chúng chỉ phải tốt. Khi lòng tin của mọi người trong xã hội tăng lên thì những tư vấn viên cũng dễ dàng thực hiện công việc của mình hơn.

Hệ thống shindanshi tạo ra một cơ chế giúp các tư vấn viên phải trau dồi, cập nhật kiến thức để luôn luôn đáp ứng đầy đủ yêu cầu của hệ thống. Cụ thể là hệ thống này nên đặt ra những yêu cầu về việc đào tạo bổ sung hàng năm, thậm chí hàng nửa năm cho những tư vấn viên này. Học tập khi đó sẽ là một động lực cho các tư vấn viên cập nhật kiến thức cả trên sách vở và thực tiễn, cuối cùng là năng lực của những tư vấn viên này được nâng cao.

*Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả*

Hộp trên đây chỉ là những đề xuất trong việc thiết kế lợi ích cho các đối tượng tham gia hệ thống. Có thể nói đây là một công việc quan trọng bởi lợi ích cho từng đối tượng tham gia sẽ quyết định đến mức độ tham gia và thái độ tham gia của các đối tượng trong hệ thống, do đó, quyết định đến sự thành công của hệ thống này.

*Thứ hai*, cần phải đưa việc tổ chức quản lý hệ thống tư vấn quản trị doanh nghiệp vào luật, xác định rõ quyền lợi và trách nhiệm của từng bên tham gia hệ thống, từ đó tạo khung hành động cho các bên này. Trước khi tổ chức hệ thống, Nhà nước cần xây dựng những văn bản có nội dung liên quan đến vấn đề tư vấn quản lý trong các doanh nghiệp. Có thể đây là một nội dung được bổ sung vào phần Luật doanh nghiệp, điều khoản Tư vấn quản lý doanh nghiệp. Việc xây dựng văn bản này chắc chắn cần một thời gian khá dài, khoảng 2 năm.

*Thứ ba*, việc triển khai hệ thống shindanshi ở Việt Nam nên được thực hiện dưới sự trợ giúp của Chính phủ Nhật Bản. Không ai có thể hiểu rõ hệ thống này

bằng chính người Nhật bởi hệ thống này đã tồn tại hơn 50 năm ở đất nước họ. Chính vì vậy, cũng không ai khác ngoài người Nhật có thể hiểu rõ điểm mạnh, điểm yếu, điều kiện tiên quyết để thành công cũng như những khó khăn trong quá trình xây dựng hệ thống. Trợ giúp từ Chính phủ Nhật Bản trong quá trình áp dụng hệ thống sẽ giúp Việt Nam hạn chế, thậm chí là loại trừ những sai lầm trong quá trình triển khai và nhờ đó, hệ thống sẽ nhanh chóng thực hiện được chức năng của mình.

Phía Việt Nam cần nghiên cứu rõ hệ thống shindanshi của Nhật Bản và đưa ra những yêu cầu cần trợ giúp một cách cụ thể. Các nội dung cần chuẩn bị chi tiết xoay xung quanh các vấn đề như (1) trợ giúp làm việc gì? (2) trợ giúp như thế nào? (3) ai trợ giúp? (4) tổ chức nào ở Việt Nam nhận trợ giúp?... Để việc hợp tác với Nhật Bản được hiệu quả, cả hai bên Nhật Bản và Việt Nam cần chỉ định một hay một vài tổ chức đứng ra làm đầu mối liên lạc và điều phối quá trình hợp tác. Ví dụ như ở Nhật Bản chỉ định tổ chức JICA và ở Việt Nam chỉ định chính tổ chức độc lập như đã đề xuất ở trên để thực hiện các hoạt động triển khai.

*Thứ tư*, Chính phủ Việt Nam sẽ phải đóng một vai trò quan trọng trong việc thiết lập hệ thống thông qua các công việc sau:

i. Chính phủ cần phân bổ một nguồn ngân sách cho hoạt động đăng ký, tổ chức các kỳ thi và đào tạo chương trình tư vấn quản trị doanh nghiệp. Chính phủ nên xác định đây là một khoản đầu tư cần thiết và dài hạn cho sự phát triển của cộng đồng doanh nghiệp nói riêng và của nền kinh tế nói chung. Khác với việc tổ chức hệ thống shindanshi ở Nhật Bản, Chính phủ trả toàn bộ kinh phí liên quan đến việc đăng ký dự thi, tổ chức kỳ thi và 1/3 chi phí đào tạo (2/3 phần còn lại doanh nghiệp tự chi trả), ở Việt Nam, chính phủ nên chi trả cho toàn bộ kinh phí này trong thời gian là 3 năm đầu. Khi mà hệ thống tư vấn quản trị doanh nghiệp còn chưa thuyết phục được cộng đồng về tính hiệu quả của nó. Sau khi cộng đồng đã nhận ra hiệu quả của hệ thống thì Chính phủ yêu cầu các doanh nghiệp phải chi trả 2/3 hoặc là toàn bộ chi phí đào tạo cho các doanh nghiệp mà Chính phủ chỉ nên chịu trách nhiệm phần chi phí đăng ký và tổ chức các kỳ thi. Chính phủ Việt Nam cũng có thể xin tài trợ hoặc vốn vay ưu đãi từ Chính phủ Nhật Bản để xây dựng hệ thống này.

ii. Chính phủ cần tìm ra hay thành lập mới một hoặc một vài đơn vị chủ lực để thực hiện hệ thống, ví dụ như:

- Thành lập mới một đơn vị chịu trách nhiệm quản lý điều hành hệ thống, giống như là Cục Doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Nhật Bản. Đơn vị này nên là một bộ phận thuộc Bộ Công Thương và có mối liên hệ với Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Bộ Tài chính, Bộ Giáo dục và Đào tạo. Bộ phận

## Chương 6: Những yếu tố mang lại sự thành công của hệ thống Shindanshi....

này vừa thay mặt phía Việt Nam tiếp thu những trợ giúp về các nguồn lực vật chất và phi vật chất của Chính phủ Nhật Bản, vừa chịu trách nhiệm triển khai hệ thống cho đến khi nó đi vào hoạt động và quản lý về sau này.

- Đề xuất hoặc thành lập đơn vị chịu trách nhiệm quản lý các kỳ thi shindanshi.
- Đề xuất hoặc thành lập đơn vị đào tạo chương trình shindanshi. Chính phủ có thể giao cho các đơn vị vốn đã có năng lực chuyên môn thực hiện, ví dụ như là Trường Đại học Kinh tế Quốc dân và một số trường đại học thuộc khối ngành kinh tế và quản trị kinh doanh khác. Chương trình shindanshi là một chương trình đào tạo cao cấp, do vậy nó cần được thiết kế một cách cẩn trọng để tạo ra những tư vấn viên quản trị doanh nghiệp có năng lực.

*Cuối cùng*, việc áp dụng hệ thống shindanshi cần có lộ trình cụ thể chứ không nên thực hiện trên diện rộng ngay từ giai đoạn đầu. Trước tiên, cần xác định đối tượng và nội dung đào tạo ưu tiên. Ví dụ, Chính phủ Việt Nam nên thực hiện thí điểm đối với các cán bộ ở ngân hàng và các tổ chức tài chính trước, sau đó mới thực hiện rộng rãi ra các đối tượng khác. Những khóa đầu tiên này, Chính phủ nên nhờ đến sự giúp đỡ của các chuyên gia Nhật Bản từ việc tổ chức cơ chế đăng ký, đến việc tổ chức kỳ thi, đào tạo, và cấp chứng nhận. Sau khi hệ thống đã tạm ổn định, Chính phủ Việt Nam mới thực sự tiếp quản hệ thống này từ các chuyên gia Nhật Bản.

## KẾT LUẬN

Sau chiến tranh thế giới thứ hai, từ một đất nước có nền kinh tế bị tàn phá, Nhật Bản phát triển nhanh chóng, đuổi kịp rồi vượt các nước Tây Âu, vươn lên hàng thứ hai thế giới, chỉ đứng sau Mỹ. Nhật Bản là quốc gia duy nhất trên thế giới duy trì được tốc độ tăng trưởng trung bình hàng năm cao ở mức 13,5% trong suốt thời gian dài từ năm 1955 đến năm 1973. Từ năm 1970 Nhật Bản trở thành một trong ba trung tâm kinh tế lớn nhất trên thế giới. Mặc dù từ năm 1974 đến nay, tốc độ tăng trưởng kinh tế có chậm lại nhưng Nhật Bản vẫn là nền kinh tế lớn thứ hai trên thế giới. Nếu như tổng sản phẩm quốc dân của Nhật Bản năm 1950 chỉ đạt 20 tỉ USD, đến 1973 đạt 402 tỉ USD, thì đến năm 1980 tăng lên 2.828 tỉ USD, rồi năm 2005 đạt 4.664 tỉ USD. Thu nhập bình quân đầu người tăng từ mức 23.796USD/người năm 1990, đến mức trên 38.500 USD năm 2008. Sở dĩ đạt được thành công như vậy là nhờ những chính sách hỗ trợ kinh tế sáng suốt của Nhật Bản mà hệ thốngshindanshi là một trong những chính sách đó.

Với gần 17.000 tư vấn viên, hệ thống các nhà tư vấn doanh nghiệp vừa và nhỏ - shindanshi len lỏi đến tận 47 tỉnh thành phố của Nhật Bản đã hỗ trợ đắc lực cho các doanh nghiệp trong các hoạt động của mình. Thông qua sự trợ giúp của các shindanshi, các doanh nghiệp được hỗ trợ trong vay vốn kinh doanh, phân tích hiện trạng của doanh nghiệp mình và đưa ra những giải pháp để cải tiến các hoạt động nhằm đạt được hiệu quả cao hơn. Không thể phủ nhận một điều rằng hệ thống này đã góp phần quan trọng tạo ra sự vững mạnh của cộng đồng doanh nghiệp Nhật Bản nói riêng và của nền kinh tế Nhật Bản nói chung. Sự phát triển của hệ thống shindanshi cùng với vai trò của hệ thống này đã làm dấy lên phong trào học hỏi ở nhiều quốc gia trong khu vực Châu Á như Thái Lan, Malaysia, Indonesia, Phillipine và Việt Nam.

Năm 2008, ước tính dân số Việt Nam là 86,16 triệu người và thu nhập bình quân đầu người lần đầu tiên đạt 1.024 USD. Mặc dù Việt Nam chưa thoát ra khỏi ngưỡng nghèo nhưng đây là một kết quả khích lệ, đánh dấu một mốc quan trọng trong phát triển kinh tế trong bối cảnh kinh tế thế giới còn có nhiều khó

## **Chương 6: Những yếu tố mang lại sự thành công của hệ thống Shindanshi....**

khăn. Trong thời gian tới, Việt Nam cần đổi mới hơn nữa để đạt được những mục tiêu đã đề ra. Với những lợi ích của hệ thống shindanshi, hy vọng rằng Việt Nam có thể tìm được sự trợ giúp của Nhật Bản và coi đây như là một công cụ, một đòn bẩy lợi hại trong việc tạo ra sự phát triển vững mạnh và ổn định của cộng đồng các doanh nghiệp ở Việt Nam và xa hơn nữa là đạt được những bước nhảy vọt trong phát triển kinh tế.

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. JFC, JFC- Micro International Cooperation Newsletter, Vol. 1, March 2009
2. JFC, Company Profile, 2008
3. Japan International Cooperation Agency and Department of Industrial Promotion, Ministry of Industry in Thailand, The Study on Development of Consulting Services to Promote SME Cluster and Regional Development in the Kingdom of Thailand, October, 2005
4. JICA Thailand Office, JICA Activities in Thailand, October 1, 2009
5. National Life Finance Corporation, Company Profile, March 2008
6. National Life Finance Corporation, Company Profile, July 2008
7. National Life Finance Corporation, Annual Report, 2008
8. Office for SME Promotion, The 2nd Master Plan of Thailand's Small and Medium enterprises Promotion 2007- 2011, 2007
9. SMEU, Curriculum Guide, 2008
10. SMEU, Outline of The Tokyo SME University, 2008
11. SMEU, Guide to The Tokyo SME University, 2008
12. SMRJ, Introduction to Web training, 2008
13. Taro Morita, SME Finance in Japan and Role of JFC- Micro, 2009
14. Technology Promotion Association (Thailand- Japan), Profile, 2009
15. Thai- Nichi Institute of Technology, Profile, 2009
16. The Japan Chamber of Commerce and Industry, Organization Profile, 2008
17. The Japan Chamber of Commerce and Industry, SME Promotion Activities, 2008

**Chương 6: Những yếu tố mang lại sự thành công của hệ thống Shindanshi....**

18. <http://www.jfc.go.jp>
19. <http://www.smrj.ac.jp>
20. <http://www.j-smeca.jp>
21. <http://www.jcci.or.jp>
22. <http://www.smrj.go.jp>
23. <http://www.meti.go.jp>
24. <http://www.jica.go.jp>
25. <http://www.tni.ac.th>
26. <http://www.tpa.or.th>

