

“การบริหารแบบญี่ปุ่น” ตามทัศนะของ ศาสตราจารย์ NAKAGAWA TAKIO

สุรชัย ธรรมทวีติกุล^{*}

NAKAGAWA TAKIO เป็นศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยแห่งชาติ TOHOKU

คณะเศรษฐศาสตร์ แต่เดิมที่ท่านจบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยเกียวโต และผ่านการเป็นศาสตราจารย์ที่มหาวิทยาลัยนันซัง และมหาวิทยาลัยมิเอะ ภาคกลางของญี่ปุ่น ท่านเชี่ยวชาญเรื่อง “ความเหมาะสมในการนำการบริหารแบบญี่ปุ่นไปสู่นานาชาติ” โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่านได้เดินทางมาประเทศไทยทุกปีเป็นเวลาประมาณ 20 ปีติดต่อกัน และทุกครั้งที่มาก็ติดต่อกับผู้เขียน จนกระทั่งเป็นเพื่อนสนิทกันกับผู้เขียน

ในปี 1999 นี้ ท่านได้เดินทางมาบรรยายเรื่อง “การบริหารแบบญี่ปุ่น” ณ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยได้รับการอุปการะจากมูลนิธิญี่ปุ่น ซึ่งผู้เขียนได้เข้าฟังคำบรรยายทุกชั่วโมง ซึ่งผู้เขียนใคร่ที่จะสรุปเค้าโครงการบรรยายเรื่อง “การบริหารแบบญี่ปุ่น” นี้อย่างย่อเพื่อให้เห็นกรอบโครงสร้างทางความคิดของท่านเกี่ยวกับเรื่องนี้ ซึ่งผู้เขียนหวังว่าจะเป็นแนวทางหนึ่งในการเข้าใจถึง “การบริหารแบบญี่ปุ่น” ให้มากยิ่งขึ้น

ชั่วโมงแรก

ท่านได้กล่าวถึงกลไกหลักของบริษัทว่า อาจแบ่งได้ดังต่อไปนี้

- การขายและการตลาด (Sales & Marketing)
- การผลิต (Production)
- การเงินและการบัญชี (Finance & Accountancy)
- การบุคคลและการแรงงาน (Personnel & Labor)
- การวิจัยและพัฒนา (Research & Development)
- การจัดการระบบสารสนเทศ (Information System)

ในที่นี้ท่านได้กล่าวว่า ในแง่การบุคคลและการแรงงานนั้น การบริหารแบบญี่ปุ่น ไม่น่าเป็นแบบอย่างที่ดีนักต่อประเทศอื่น แต่ในแง่การผลิต ญี่ปุ่นมีลักษณะดีเยี่ยมที่สามารถนำไปใช้ในต่างประเทศอื่นได้

ท่านได้ถ่ายทอดอีกว่า จากจุดยืนของการขายนั้น สินค้ามีมากชนิดจะยิ่งดี แต่จากจุดยืนของการผลิตสินค้าชนิดน้อยแต่ปริมาณมากจะดีกว่า ดังนั้น การกระทำที่ให้การเรียกร้องจากสองฝ่าย ซึ่งขัดแย้งกันนี้มาบรรจบกันเป็นประเด็นสำคัญของการบริหาร

^{*} ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี เขียนวันที่ 8 กรกฎาคม 2542.

นอกจากนี้ ลักษณะการตัดสินใจทางการบริหารที่มีระบบ "RINGI" ที่เป็นการตัดสินใจแบบกลุ่ม กับวิธีการทำงานแบบเป็นทีม และรับมืออำนาจเต็มที่ที่เป็นจุดเด่นของการบริหารแบบญี่ปุ่น

สำหรับการบุคคลนั้น ประเด็นเป้าหมายน่าจะอยู่ที่ว่า ทำอย่างไรพนักงานจึงมีใจทำงานเต็มที่ ซึ่งจะต้องตอบปัญหาว่า คนเราทำงานเพราะมีสิ่งจูงใจอะไร? ซึ่งเราควรรู้ถึง 3 สิ่งอันได้แก่ ทฤษฎีการคาดหวัง (Expectancy Theory) หรือการให้สิ่งที่พนักงานคาดหวัง เช่น เงิน การมีบทบาทและผลงาน เป็นต้น เพื่อจูงใจให้เกิดการทำงานอย่างเต็มที่ โครงสร้างของความต้องการมนุษย์ (Motivational Hierarchy) เพื่อการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานอย่างถูกต้องและโครงสร้างความสามารถของมนุษย์ (Multiple Intelligence) เพื่อพัฒนาให้พนักงานมีความสามารถมากขึ้น หรือเพื่อเป็นเกณฑ์การรับพนักงานใหม่

ชั่วโมงที่ 2, 3

กล่าวถึงเรื่องราวของบริษัทยักษ์ใหญ่ญี่ปุ่น ในแต่ละสาขาย่อยของธุรกิจต่าง ๆ อันได้แก่ การเงิน อุตสาหกรรมโรงงาน การค้า และการบริการ ซึ่งทำให้นักศึกษาได้ยินที่บริษัทที่คุ้นหูอยู่แล้วว่ามีชื่อเสียงในสาขาย่อยใดของธุรกิจต่าง ๆ นอกจากนี้ยังกล่าวถึงลักษณะเด่นของบริษัทเหล่านั้นในบางบริษัท เช่น

- อุตสาหกรรมไฟฟ้ากำลัง ได้แก่ HITACHI, TOSHIBA เป็นต้น
- อุตสาหกรรมอุปกรณ์ไฟฟ้าในบ้าน ได้แก่ MATSUSHITA, SONY, SHARP, MITSUBISHI, PANASONIC, NATIONAL, SANYO เป็นต้น
- อุตสาหกรรมเครื่องสื่อสารและคอมพิวเตอร์ ได้แก่ NIPPON DENKI, FUJITSU, NEC เป็นต้น
- อุตสาหกรรมรถยนต์ ได้แก่ TOYOTA, NISSAN (ร่วมทุนกับ RENAULT), HONDA, MITSUBISHI, MATSUDA (ร่วมทุนกับ FORD)
- อุตสาหกรรมรถบรรทุก ได้แก่ ISUZU (ร่วมทุนกับ GM), HINO
- อุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์ ได้แก่ SUZUKI, YAMAHA, KAWASAKI
- อุตสาหกรรมเครื่องสำอาง ได้แก่ SHISEDO, KANEBOU, KAO, POLA เป็นต้น
- อุตสาหกรรม TOILETARY ได้แก่ KAO, LION เป็นต้น
- อุตสาหกรรมเบียร์ ได้แก่ KIRIN, ASAHI, SAPPORO, SUNTORY
- อุตสาหกรรมอาหาร ได้แก่ AJINOMOTO, MEIJI, MORINAGA, YUKIJIRUSHI, KIKKOMAN

- อุตสาหกรรมเครื่องจักรการเกษตร ได้แก่ KUBOTA, ISEKI
- อุตสาหกรรมเครื่อง COPY ได้แก่ CANNON, RICO, MITTA, FUJI XEROX เป็นต้น
- อุตสาหกรรมนาฬิกา ได้แก่ SEIKO, CASIO, EPSON เป็นต้น
- อุตสาหกรรมกล้องถ่ายรูป ได้แก่ ASAHI, NIKON, YASHIKA เป็นต้น
- อุตสาหกรรมฟิล์มถ่ายรูป ได้แก่ FUJI, KONICA เป็นต้น
- อุตสาหกรรมเครื่องมือกล (MACHINE TOOL) ได้แก่ FUNAC, YAMAZAKI
- อุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า ได้แก่ SHINNITETSU, SUMITOMO, KAWASAKI, NIPPONKOKAN, KOBESEIKO, TOKYO SEITETSU เป็นต้น
- อุตสาหกรรมสิ่งทอ ได้แก่ TORE, TEIJIN, ASAHI KASEI เป็นต้น
- อุตสาหกรรมยา ได้แก่ TAKEDA, ONO, OTSUKA เป็นต้น
- อุตสาหกรรมต่อเรือ ได้แก่ ISHIKAWAHAGURUMA, KAWASAKIJYUKO
- อุตสาหกรรมการค้า ได้แก่ MITSUI BUSSAN, MITSUBISHI SHOJI, SUMITOMO SHOJI, ITOCHU, MARUBENI เป็นต้น

ซึ่งบริษัทการค้าเหล่านี้มีลักษณะพิเศษที่ทำการค้าขายของทุกสิ่ง ทำการรวบรวมข่าวสาร การลงทุนเพื่อการสร้างธุรกิจใหม่ ๆ แก่ตนเองจะไม่ลงทุนเอง

- อุตสาหกรรมห้างสรรพสินค้า ได้แก่ JUSCO, YAOHAN, DAIE, ITOYOKADO, SEIYU

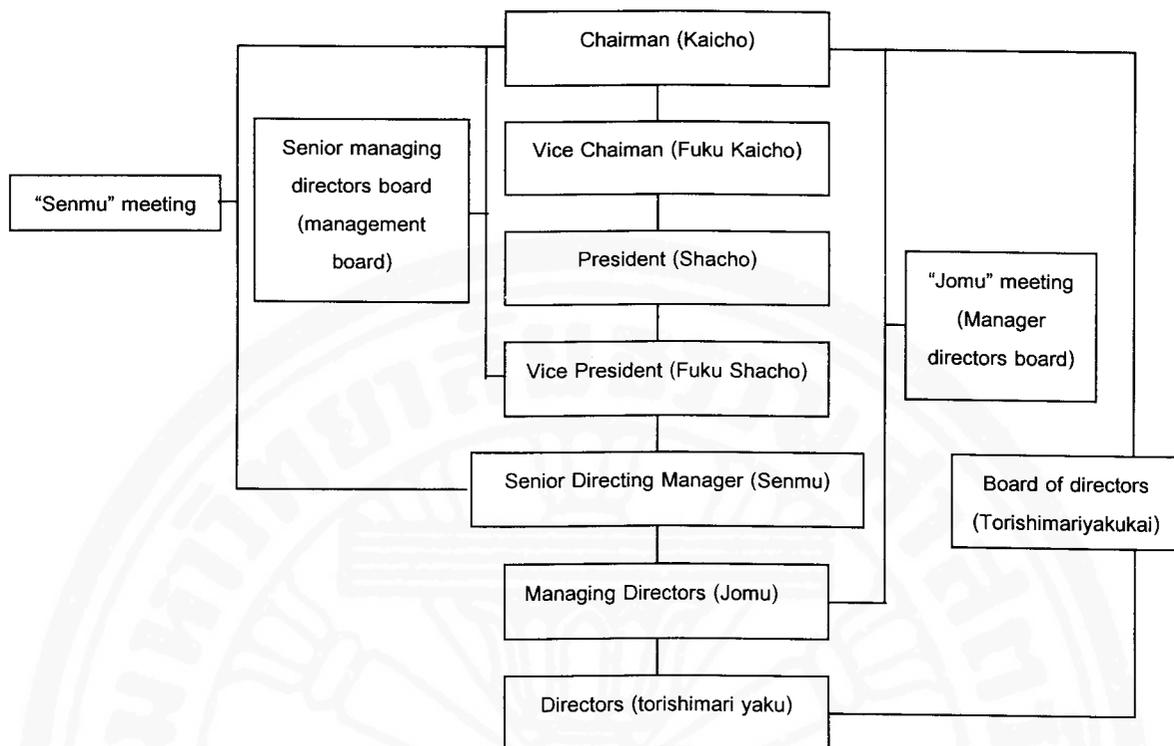
ลักษณะเด่นของกิจการห้างสรรพสินค้าในญี่ปุ่นเอเชียที่ต่างจากตะวันตก คือ มีการให้เช่า สถานที่ สำหรับร้าน CONVENIENCE STORE นั้น SEVEN ELEVEN จะสู้ FAMILY MART ไม่ได้ตั้ง ในแง่ของการออกแบบการวางสินค้า การจัด STOCK จำนวนความหลากหลายของสินค้า และระบบ การวิเคราะห์การตลาดโดยใช้ระบบ POS

- อุตสาหกรรมธนาคาร มีการแบ่งเป็นหลายประเภทมากมายที่สำคัญ คือ ธนาคารต่างชาติ ที่ลงทุนในญี่ปุ่นมีเพียง BANK OF AMERICA และ CITY BANK เท่านั้น

ชั่วโมงที่ 4

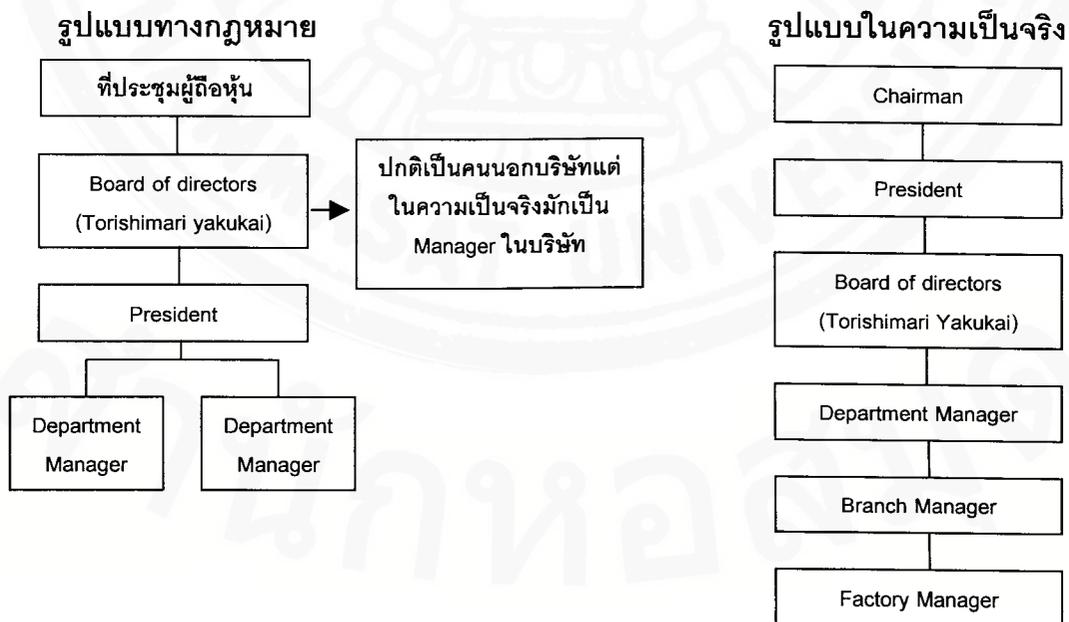
กล่าวถึงโครงสร้างตำแหน่งต่าง ๆ ภายในบริษัทญี่ปุ่นทั่วไป ตั้งแต่ตำแหน่งระดับสูงจนถึง ตำแหน่งระดับต่ำว่ามีอะไรบ้าง ได้แก่

- โครงสร้างผู้บริหารสูงสุดของบริษัทญี่ปุ่นทั่วไปอย่างเป็นทางการ คือ

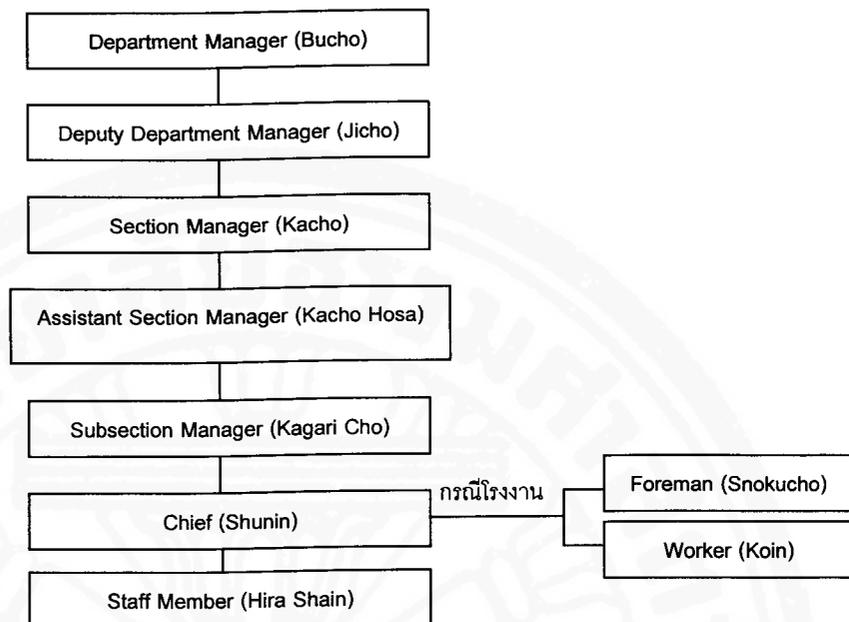


อนึ่ง C.E.O. (Chief Executive Office) ในระบบตะวันออกอาจหมายถึง Chairman หรือ President ก็ได้แล้วแต่กรณี

- โครงสร้างผู้บริหารสูงสุดของบริษัทญี่ปุ่น (ขนาดเล็ก) อย่างคร่าว ๆ คือ



- สำหรับโครงสร้างตำแหน่ง ตั้งแต่ ผู้จัดการลงไปจะได้แก่



นอกจากนี้ศาสตราจารย์ NAKAGAWA ได้กล่าวถึงโครงสร้างกลุ่มบริษัท (Business Group) ว่ามีลักษณะเช่นใด

นอกจากนี้ ศาสตราจารย์ NAKAGAWA ยังได้กล่าวในหัวข้อเสริมของชั่วโมงนี้ว่า บริษัทต่าง ๆ จะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับ 2 ประเด็นคือ

1 ขึ้นอยู่กับเทคนิคการบริหารอันได้แก่

- TQM (Total Quality Management) คือ ปรัชญาและเทคนิคต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการบริหารองค์กร เพิ่ม TEAMWORK เพื่อจุดมุ่งหมายปลายทาง คือ คุณภาพสินค้าหรือบริการขององค์กร
- IT (Information Technology) คือ เทคโนโลยีด้าน COMPUTER
- FOA (Front Office Application) คือ เทคโนโลยีที่ช่วยให้การตอบสนองผู้ที่มาติดต่อให้เกิดความประทับใจ และมีประสิทธิภาพ
- JIT (Just In Time) คือ เทคโนโลยีการผลิต ที่ลดสต็อกของโรงงานให้มากที่สุดเท่าที่เป็นได้ โดยผลิตสินค้าเท่าที่จำเป็นในเวลาที่กำหนดให้มีคุณภาพดีเท่านั้น
- TPM (Total Preventive Maintenance) คือ การร่วมมือกันจัดตั้งระบบ เพื่อป้องกันมิให้เครื่องจักรชำรุด แทนที่จะปล่อยให้เครื่องจักรชำรุดก่อนค่อยจัดการ

- SFA (Sales Force Automation)
 - QFD (Quality Function Deployment) คือ เทคนิคเพื่อค้นหาความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า และวิธีการ เพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองความต้องการนั้นได้
- 2 ขึ้นอยู่กับว่าความสามารถในการทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานได้หรือไม่ ซึ่งเป็นปัญหาการจูงใจนั่นเอง

ชั่วโมงที่ 5, 6

กล่าวถึงเรื่องราวการบริหารบุคคล ในประเด็นเรื่องหลักการบริหารซึ่งต่างกัน การบริหารบุคคลของญี่ปุ่นนั้น จะเป็นแบบกลุ่มนิยม ถือว่ากลุ่มบุคคลมีอยู่แล้ว จึงค่อยจัดสรรงานลงแก่บุคคล แต่ก็เป็นการบริหารบุคคลแบบอเมริกัน จะมีระบบงานขึ้นก่อน แล้วจึงจัดสรรบุคคลที่เหมาะสมมาลงในงานเหล่านี้

ดังนั้นการบริหารแบบญี่ปุ่นที่มีลักษณะ HORENSO (HO คือ Hokoku หรือ รายงาน REN คือ Renraku หรือการติดต่อ SO คือ Sodan หรือการปรึกษา ซึ่ง HORENSO คือการบริหารที่เน้นการติดต่อ รายงานปรึกษาหารือกันเป็นหลักแบบญี่ปุ่น) จึงเป็นวิธีการที่มีลักษณะกลุ่มนิยมแบบญี่ปุ่น ในขณะที่แบบอเมริกันจะใช้ระบบการสื่อสารด้วยรายงาน (Report Communication Consultation) ซึ่งท่านศาสตราจารย์ก็ได้วิจารณ์ว่าระบบแบบญี่ปุ่นทำให้กระบวนการตัดสินใจทำได้ยาก เพราะต้องตัดสินใจเป็นกลุ่ม ในขณะที่แบบอเมริกันจะมีการมอบอำนาจการตัดสินใจได้ดีกว่า

นอกจากนี้ ยังกล่าวถึงระบบการรับสมัครงานแบบญี่ปุ่น การจัดสรรตำแหน่งแก่ผู้เริ่มงาน การให้การศึกษาอบรมและระบบฝึกงาน

สำหรับการประเมินพนักงานแบบญี่ปุ่นนั้น จะพิจารณาทั้งด้านผลงาน รูปธรรม ความสามารถ ที่ซ่อนเร้นอยู่และวุฒิภาวะทางอารมณ์ (เช่น ท่าที ความร่วมมือ ความซื่อสัตย์ เป็นต้น) สำหรับบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยนั้น มีแนวโน้มว่าคนไทยที่มีความมั่นใจในตนเองมักไม่ชอบระบบญี่ปุ่น และมักไม่อยู่ทำงานนานในบริษัทญี่ปุ่น แต่พนักงานระดับล่างมักจะพอใจระบบการทำงานญี่ปุ่นมากกว่า ในตอนสุดท้ายศาสตราจารย์ NAKAGAWA ได้สรุปว่าประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับ 5 ปัจจัยดังต่อไปนี้

- 1 Team-Work
- 2 ความสามารถส่วนบุคคล ความสามารถและความกระตือรือร้น
- 3 LEADERSHIP
- 4 ความเหมาะสมของระบบงาน
- 5 ประสิทธิภาพของเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ

ชั่วโมงที่ 7

กล่าวถึงแนวคิดของการบริการผลิต อันได้แก่

- IE (Industrial Engineering) คือ เทคโนโลยีทางวิศวกรรม เพื่อลดความสิ้นเปลือง ความไม่สม่ำเสมอ และความไม่เหมาะสม เพื่อนำมาสู่การทำงานที่สบาย เร็ว โส่หุ่ยต่ำ และได้ผลิตภัณฑ์ที่ดี
- VA (Value Analysis), VE (Value Engineering) คือ เทคนิคที่ใช้ในการลดต้นทุนการผลิต และเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์โดยเน้นความคิดสร้างสรรค์
- QCC (Quality Control Circle) คือ กิจกรรมกลุ่มย่อยที่มีการประชุมสร้าง TEAMWORK และสร้างความคิดสร้างสรรค์ ในการปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการผลิต
- TQC (Total Quality Control) ,TQM (Total Quality Management) คือ รายละเอียดได้กล่าวมาแล้วในส่วนของชั่วโมงที่ 4
- SQC (Statistical Quality Control) คือ เทคนิคทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์
- บทบาทของ Dr. Demming, Dr. Juran, Dr.Ishikawa Kaoru
- QC 7 Tools. คือ เครื่องมือ 7 ประการอย่างง่าย เพื่อวิเคราะห์ ปรับปรุง หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งการผลิต
- QC Story คือ ขั้นตอนการวิเคราะห์หาทางออกและเสนอแนะ เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร
- Management By Policy (Hoshinkanri) คือ การกระจายนโยบายบริษัทให้เป็นนโยบายของแต่ละแผนก เพื่อบรรลุถึง Vision ของบริษัทนั้น ๆ
- Cross Functional Management (Kinobetsu Kanri) คือ วิธีการประสานงานข้ามหน่วยงาน เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายของบริษัท
- และบทบาทของ TPM (Total Preventive Maintainanie)

ศาสตราจารย์ NAKAGAWA ได้กล่าวต่อไปว่า คลื่นลูกต่อไปของการบริหารคือ การใช้ระบบสารสนเทศให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่

ในตอนท้ายท่านศาสตราจารย์ ได้กระจายสูตรกำไร เท่ากับ ยอดขาย ลบ ต้นทุน ลบ ค่าใช้จ่าย และได้อธิบายว่า MANAGEMENT คือการมองแต่ละพจน์ (ตัวแปร) ของสูตรนี้ กระจายสูตรและมองว่าเบื้องหลังของแต่ละพจน์คืออะไร

ชั่วโมงที่ 8

กล่าวถึงเรื่อง การบริหารการผลิต โดยกล่าวถึงเรื่อง JUST IN TIME (JIT), CONTINUOUS FLOW DISTRIBUTION (CFD), ระบบการผลิตแบบ CELL, TPM (TOTAL PREVENTIVE MAINTAINANIE), QFD (QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT)

ชั่วโมงที่ 9, 10

กล่าวถึงเรื่องสภาพเศรษฐกิจในแต่ละยุคของญี่ปุ่น โดยสมัยเอโดะ, เมจิ, ไทโช , ช่วงฟื้นฟูเศรษฐกิจหลังสงครามโลก (1945-1955), ยุคสมัยการเติบโตสูงสุด (1955-1973), ช่วงเติบโตอย่างมีเสถียรภาพ (1973-1985) และช่วงเศรษฐกิจฟองสบู่ (1985-1992) โดยกล่าวถึงลักษณะการค้า สินค้าที่สำคัญ ระบบการบริหารที่สำคัญในช่วงนั้น ๆ เช่น

ในสมัยเอโดะ มีการค้าข้าว โลหะเงิน เหมือนแร่ทองแดง โดยที่ไอซาก้าเป็นแหล่งการค้าที่สำคัญ

ในสมัยเมจิ มีแรงกดดันให้เปิดประเทศมีการส่งเสริมอุตสาหกรรมสิ่งทอต่าง ๆ เกิดอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า อุตสาหกรรมการต่อเรือ รถไฟ เกิดกลุ่มธุรกิจ (Zaibatsu) ในปลายสมัยเมจิ เกิดตลาดหลักทรัพย์

ในสมัยไทโช เกิดวิกฤตการณ์เศรษฐกิจครั้งใหญ่ เกิดการพัฒนาอุตสาหกรรมต่าง ๆ เกิดระบบธนาคาร ในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ในสมัยนี้มีการนำการผลิตจำนวนมาก (Mass Production หรือ Taylor System) มาใช้ในโรงงาน

ในช่วงฟื้นฟูเศรษฐกิจหลังสงครามโลก (1945-1955) เกิดการยกเลิกระบบกลุ่มธุรกิจ (Zaibatsu) มีการนำการบริหารแบบอเมริกันมาใช้ จนกระทั่งสามารถดัดแปลงเป็นการบริหารแบบญี่ปุ่น

ในสมัยการเติบโตสูงสุด (1955-1973) เกิดแผนการเพิ่มรายได้ประชาชนเท่าตัวขึ้น เกิดอุตสาหกรรมหนักขึ้น เกิดการใช้พลังงานนิวเคลียร์ ในช่วง 1960-1970 เกิดการประท้วงของนักศึกษาประชาชน ต่อสนธิสัญญาญี่ปุ่น-อเมริกัน นอกจากนี้ในสมัยนี้ยังเกิดการบริโภคสินค้าแบบขนาดใหญ่ ทำให้อุปสงค์ขยายตัว เกิดอุตสาหกรรมรถยนต์ที่เฟื่องฟู เกิดระบบ SUPER MARKET รวมทั้ง DEPARTMENT STORE และเกิด CONVENIENCE STORE

ในช่วงเติบโตอย่างมีเสถียรภาพ (1973-1985) เกิด Oil Shock ทำให้จบสิ้นการเติบโตสูงสุด เกิดการขยายตัวของอุตสาหกรรม COMPUTER มีการส่งรถยนต์ออกไปต่างประเทศจำนวนมาก

ในช่วงเศรษฐกิจฟองสบู่ (1985-1992) เกิดการขยายตัวของการลงทุนด้านอสังหาริมทรัพย์ เกิดภาวะเงินเยนขึ้นสูง เกิดการลงทุนในต่างประเทศ การเดินทางท่องเที่ยวไปยังต่างประเทศและเกิดการโอนกิจการรัฐวิสาหกิจเป็นของรัฐ

ชั่วโมงที่ 11

ท่านศาสตราจารย์ NAKAGAWA ได้กล่าวถึงแนวโน้มของการลงทุนของญี่ปุ่นในต่างประเทศว่ามีลักษณะใดเมื่อเทียบยุคสมัย 1960 กับยุคหลัง 1980 กล่าวคือ การลงทุนในยุค 1960 เป็นการลงทุนแบบทดแทนการนำเข้าเน้นแรงงาน มีขนาดเล็กและเป็นการลงทุนร่วมกับบริษัทการค้า แต่ในสมัย 1980 เป็นการลงทุนเพื่อส่งออก และเน้นอุตสาหกรรมเครื่องไฟฟ้า หลัง 1985 เป็นการเน้นลงทุนในอุตสาหกรรมรถยนต์

ทั้งหมดนี้ คือ โครงร่างคร่าว ๆ ของการบริหารแบบญี่ปุ่น ตามทัศนะของศาสตราจารย์ NAKAGAWA TAKIO ซึ่งผู้เขียนหวังว่าจะให้ประโยชน์แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องพอสมควร