

“การปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ: ประสบการณ์จากญี่ปุ่น”

โดย ผศ. บัณฑิต สุการวิทย์*

1. การเปลี่ยนแปลงขององค์กรธุรกิจ

ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน บริษัทธุรกิจทั้งในญี่ปุ่นและตะวันตกต่างก็กำลังพยายามที่จะปฏิรูปการดำเนินงานธุรกิจแบบสมัยใหม่ที่สุดคล้อยกับยุคสมัย และสร้างฐานทางด้านการบริหารงานให้เกิดความมั่นคง เพื่อที่จะเป็นบริษัทที่แข็งแกร่ง และสามารถเอาชนะคู่แข่งหรือขยายอัตราส่วนการครอบครองตลาดของตนให้เพิ่มสูงขึ้นต่อไป

ในอนาคต ซึ่งในการนี้หลายบริษัทได้ดำเนินการปฏิรูปองค์กรและบุคลากร ตลอดจนทั้งระบบโครงสร้างการดำเนินงานภายในบริษัทให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

สำหรับบริษัทธุรกิจญี่ปุ่นในขณะนี้ กำลังเผชิญกับภาวะวิกฤตหลายอย่าง เช่น ปัญหาค่าเงินเยนที่เพิ่มสูงขึ้น ปัญหาความขัดแย้งทางการค้ากับต่างประเทศ และปัญหาภาวะตลาดหุ้นมีราคาตกต่ำลง ซึ่งยังผลทำให้บริษัทธุรกิจทั้งหลายจำเป็นต้องปรับปรุงองค์กรของตนให้มีลักษณะที่เป็นสากลมากขึ้น มีลักษณะยืดหยุ่นมากขึ้น มีขบวนการตัดสินใจที่รวดเร็วทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานทั้งทางด้านการผลิต

* คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

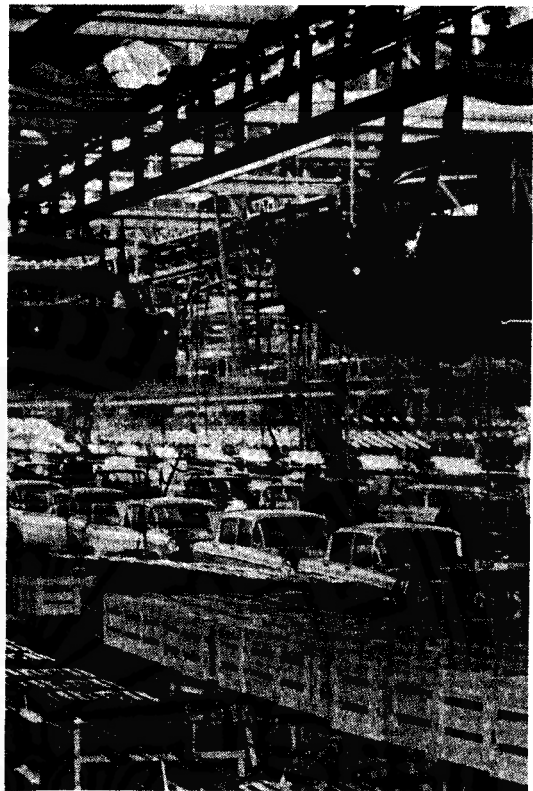
การขาย และการบริการ หลังขายอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มประสิทธิภาพและความเข้มแข็งในด้านการขายภายในประเทศจะเป็นประเด็นสำคัญที่จะชี้ชะตาของบางบริษัทว่าจะอยู่รอดต่อไปหรือไม่ ทั้งนี้ก็เพราะว่าความเจริญเติบโตโดยพึ่งพิงการเพิ่มการส่งออกตลาดต่างประเทศนั้น ไม่สามารถที่จะทำได้เหมือนดังเช่นสมัยก่อนแล้ว

2. การปฏิรูปองค์กรของบริษัทธุรกิจญี่ปุ่น

ในช่วงปี ค.ศ. 1987 ที่ผ่านมานี้ บริษัทธุรกิจของญี่ปุ่นจำนวนไม่น้อยได้มีการปฏิรูปองค์กรของตนให้พร้อมที่จะรับมือกับสถานการณ์ทั้งภายในและระหว่างประเทศ โดยแบ่งแยกตามลักษณะและเป้าหมายได้ 6 ประเภทด้วยกันคือ

1. เสริมสร้างความเข้มแข็งในด้านการดำเนินธุรกิจภายในประเทศ เช่น บริษัท นิสสันมอเตอร์ จำกัด ได้นำเอาระบบการขายโดยแยกเป็นเขตพื้นที่เข้ามาใช้ บริษัท ฮันได จำกัด ได้ตั้งฝ่ายกิจกรรมขึ้น 3 ฝ่าย เพื่อบริหารงานขายเบียร์ ไวน์ และอาหาร ส่วนบริษัท มิตซูบิชิ ดะเนกิ จำกัด ได้จัดรูปฝ่ายบริหารธุรกิจสินค้าที่แบ่งแยกตามชนิดของสินค้า 5 ฝ่ายเสียใหม่ โดยเปลี่ยนเป็นระบบบริหารสินค้าที่แยกตามประเภทของลูกค้า 3 ประเภทภายใต้การบริหารงานของ 3 ฝ่าย ที่เรียกว่า ง่ายๆ ว่าระบบ LSI กล่าวคือ ฝ่าย Living ซึ่งมีลูกค้าประเภทส่วนบุคคลและประเภทครัวเรือน ฝ่าย System ซึ่งมีลูกค้าประเภทหน่วยงานราชการและบริษัท และฝ่าย Industries ซึ่งมีลูกค้าประเภทโรงงานอุตสาหกรรมหรือผู้ผลิต ส่วนบริษัท วาโก้ จำกัด ก็ได้จัดตั้งสำนักงานฝ่ายขายขึ้น โดยแยกเป็นฝ่ายขายห้างสรรพสินค้า และฝ่ายขายร้านบูติก เป็นต้น

2. ส่งเสริมกิจกรรมเป็นรูปธุรกิจที่มีลักษณะหลากหลายมากขึ้น เช่น บริษัท นิปปอนสตีล จำกัด



ได้จัดตั้งหน่วยงานใหม่ขึ้น 2 หน่วยงาน คือด้านอิเล็กทรอนิกส์และการคมนาคมสื่อสารบริษัท อุตสาหกรรมหนักคาวาซากิ จำกัด ได้ตั้งฝ่ายกิจกรรม Factory Automation ขึ้นใหม่เป็นต้น

3. ส่งเสริมการพัฒนาเป็นธุรกิจที่มีลักษณะสากลมากขึ้น เช่น บริษัท ประกันชีวิตนิฮอนเซม จำกัด ได้ตั้งฝ่ายใหม่ขึ้นเพื่อดูแลทางด้านการเงินระหว่างประเทศ บริษัท ยามาฮา จำกัด ได้ตั้งฝ่ายธุรกิจอเมริกาขึ้นโดยเฉพาะ และอีกหลายบริษัทก็ได้มีการจัดตั้งบริษัทเอกเทศของตนขึ้นใหม่ในต่างประเทศ

4. เสริมสร้างการวิจัยและการพัฒนาให้เข้มแข็งขึ้น บริษัทธุรกิจของญี่ปุ่นได้ลงทุนในการตั้งศูนย์วิจัยและพัฒนาของตนเองขึ้นอย่างมากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจกล่าวได้ว่า บริษัทขนาดใหญ่ของญี่ปุ่นเกือบทุกบริษัทจะมีหน่วยงานวิจัยและพัฒนาภายในบริษัท และบาง

บริษัทก็มีสถาบันวิจัยที่เชี่ยวชาญเฉพาะอย่างของตนเอง ด้วย เช่น บริษัท มัตซึชิมะ จำกัด ได้จัดตั้งสถาบันวิจัยขึ้นใหม่ 3 แห่งคือ สถาบันวิจัยแห่งโตเกียว สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนา และสถาบันวิจัยระบบข่าวสาร ส่วนบริษัท ซันโตรี่ ก็ได้ตั้งหน่วยงานวิจัยทางด้านไบโอเทคโนโลยีขึ้นต่างหากโดยเฉพาะ เป็นต้น

5. การจัดระบบโครงสร้างเพื่อควบคุมและบริหารกิจกรรมการส่งออก เช่น บริษัท มิตซูบิชิ, บริษัท ฮิตาชิ, บริษัท โซนี่, บริษัท นิปปอนเดินกิ และบริษัท โตชิบา จำกัด ต่างก็ได้จัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลด้านการส่งออกของตน โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการส่งสินค้าประเภทที่ใช้เป็นยุทธปัจจัยได้ไปยังประเทศในค่ายสังคมนิยม

6. การเร่งรัดขบวนการตัดสินใจให้รวดเร็วขึ้น เช่น บริษัท ไฮโก้ ได้ยกเลิกระบบฝ่ายกิจกรรมธุรกิจลง แล้วตั้งคณะกรรมการบริหารธุรกิจขึ้นใหม่ โดยให้ที่ประชุมดังกล่าวเป็นผู้ตัดสินใจในงานธุรกิจที่สำคัญ และบริษัทบางแห่ง เช่น บริษัท พาร์โกะ ก็ได้ตั้งสำนักงานวางแผนธุรกิจขึ้น เพื่อดำเนินงานเกี่ยวกับการวางแผนการบริหารงานธุรกิจโดยตรง เป็นต้น

จากที่กล่าวมาแล้วนี้จะเห็นได้ว่า บริษัทธุรกิจของญี่ปุ่นได้มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรให้มีลักษณะที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป และที่สำคัญก็คือว่าเพื่อปรับโครงสร้างองค์กรให้มีลักษณะยืดหยุ่นพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของตลาด ความต้องการของผู้บริโภคและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานภายในองค์กรให้คล่องตัวและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อที่จะทำให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้นเป็นสำคัญ

เพื่อที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ว่านี้ได้ การพัฒนา

บุคลากรและการพัฒนาความเป็นผู้นำที่มีความสามารถทั้งในด้านการคิดสร้างสรรค์ ในด้านการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ และในด้านพลังจิตที่มีลักษณะต่อเนื่องอย่างจริงจังของผู้บริหารในองค์กรนั้น ๆ นับได้ว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ คนกับองค์กรเป็นสิ่งที่จะต้องพัฒนาควบคู่กันไป และการปฏิรูปเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของบริษัทให้พัฒนาไปในทิศทางที่ถูกต้องมีความเจริญก้าวหน้า และมีพลังเข้มแข็งอยู่เสมอ นั้น ก็เป็นบทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่มีลักษณะก้าวหน้าและมีความสามารถในการชี้นำด้วย

3. ประเด็นที่ควรพิจารณาในการปรับปรุงระบบการบริหารงาน

ปัญหาพื้นฐานของการจัดระบบการบริหารงานโดยทั่วไปก็คือว่า ทำอย่างไรถึงจะสามารถสร้างองค์กรที่มีลักษณะเรียบง่ายและยืดหยุ่นได้มาก ทำอย่างไรถึงจะสามารถพัฒนาการผลิต และการจัดจำหน่ายสินค้า ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างเป็นที่เป็นที่พอใจ และทำอย่างไรถึงจะสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ วัสดุ และเงินทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

คำตอบสำหรับปัญหาดังกล่าวนี้ คงจะต้องเริ่มต้นจากการสำรวจสภาพปัญหาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขององค์กรเสียก่อนว่ามีปัญหาในการบริหารงานอย่างไร มีประสิทธิภาพหรือมีผลงานอยู่ในระดับไหน และเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือองค์กรบริษัทอื่น ๆ ที่อยู่ในระดับเดียวกันนั้น เราอยู่ในระดับไหน และเรามีเป้าหมายที่จะพัฒนาเพื่อยกระดับตัวเอง ตลอดจนทั้งความต้องการที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่กำลัง

เปลี่ยนแปลงอยู่ในปัจจุบัน และที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต หรือทิศทางที่จะก้าวต่อไปในอนาคตนั้นอย่างไร

เมื่อมีการสำรวจตรวจสอบปัญหาอย่างเป็นระบบ และได้ข้อมูลที่เป็นรูปธรรมแล้วประเด็นที่ควรพิจารณาต่อไปก็คือ การวางแผนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ได้วิเคราะห์มาและตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ เมื่อได้มีการลงมือดำเนินการตามแผนการที่ได้วางเอาไว้แล้วอย่างเป็นขั้นตอนถูกต้องตามแผนปฏิบัติงาน เราก็จำเป็นที่จะต้องตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผน ถูกต้องตามขั้นตอน และได้ผลเป็นอย่างไรด้วย ถ้าผลการประเมินปรากฏว่าไม่ได้เป็นไปตามแผน ก็จำเป็นต้องค้นหาสาเหตุต้นตอของปัญหาและหาวิธีการแก้ไข ปัญหานั้น ๆ อย่างจริงจัง ถ้าผลการประเมินเป็นที่น่าพอใจและเป็นไปตามแผนก็ควรที่จะจัดให้เป็นระบบเป็นมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานต่อไป และควรพยายามตรวจสอบเพื่อปรับปรุงมาตรฐานและยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานให้สูงขึ้นต่อไปอีก มิฉะนั้นแล้วเราอาจจะล่าหลัง

เพราะกาลเวลาหรือโดยเปรียบเทียบกับผู้อื่น ซึ่งพยายามพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา

ตัวอย่างเช่น ในแง่การบริหารงานขายของบริษัทญี่ปุ่นหลายแห่ง เดิมทีแล้วใช้ระบบที่แบ่งตามประเภทของสินค้า แต่ต่อมาเมื่อพิจารณาแล้วว่าไม่มีประสิทธิภาพและขาดพลังในการใช้ประโยชน์ของเงินทุน บุคลากร และช่องทางการขายที่มีอยู่ในปัจจุบัน บริษัทดังกล่าวก็ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปเป็นระบบการขายแบบแยกตามเขตพื้นที่และตามประเภทของลูกค้า หรือความต้องการของผู้บริโภคเป็นสำคัญ ทั้งนี้ก็เพราะว่าตลาดได้เปลี่ยนแปลงไปและมีการแข่งขันกันมากขึ้น จนทำให้ระบบการขายแบบเดิมไม่สามารถที่จะรับมือได้ หรือด้อยประสิทธิภาพลง เป็นต้น ดังนั้นการปฏิรูปเปลี่ยนแปลงระบบและองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็นถ้าหากว่าเราต้องการที่จะเห็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อความเจริญก้าวหน้าและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ตลอดจนถึงการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม

เอกสารอ้างอิง

1. NIHON KEIZAI SHIMBUN (นสพ. เศรษฐกิจญี่ปุ่น)
2. ผศ. บัญญัติ สุกรการวิทย์ แปล, “การบริหารของบริษัทญี่ปุ่น” สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย- ญี่ปุ่น) 2530
3. ผศ. ธนากร เกียรติบรรลือ แปล, “การบริหารคุณภาพ” ในวารสาร สสท.ฉบับ คิวซี. ปีที่ 1 ฉบับที่ 4 มกราคม 2531