

การบริหาร คุณภาพผลิต ภัณฑ์ของญี่ปุ่น: เมื่อวิเคราะห์ ด้านนโยบาย การตลาดและ การบริหาร การผลิต

วีรพงษ์ เฉลิมาจิระรัตน์ *

ใช้กรณีผลิตโทรทัศน์สีเป็นกรณีศึกษา
เพื่อวิเคราะห์ถึงเทคนิคการบริหารคุณภาพผลิตภัณฑ์
ที่ทำให้ญี่ปุ่นสามารถเอาชนะโลกตะวันตกได้

* คณะวิศวกรรมศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
พระนครเหนือ

1 คำนำ

ทุกวันนี้ เมื่อเราพูดถึงการควบคุมคุณภาพแบบญี่ปุ่น
ส่วนใหญ่จะนึกถึงแต่เทคนิคของ QC Circle
เพียงอย่างเดียว และเมื่อพูดถึง QC circle
เราก็มักจะจดจำสโลแกนของมันว่า “การตรวจสอบ
ไม่อาจจะสร้างคุณภาพให้แก่ผลิตภัณฑ์ได้ เพราะคุณภาพ
ของผลิตภัณฑ์จะต้องสร้างขึ้นในขณะที่ทำการผลิตเท่านั้น”

ซึ่งจากสโลแกนอันนี้ เราจึงโยงความคิดไปสู่การ
สร้างคุณภาพของผลิตภัณฑ์ขึ้นในขณะที่ทำการผลิต โดยผ่าน
กลุ่มสร้างคุณภาพ หรือ Quality Circle ซึ่งจัดตั้งขึ้น
จากพนักงาน ซึ่งทำงานอยู่ในขั้นตอนต่างๆ ในสายการผลิต
หรือ production line นั้นเอง เทคนิคที่เป็นแก่น
สำคัญในการทำให้กลุ่มสร้างคุณภาพเหล่านั้นทำงานไปได้ ก็
คือเครื่องมือ 7 อย่างของ QC Circle ดังนั้น จึงมี
คนจำนวนไม่น้อยที่คิดไปว่า การบริหารคุณภาพแบบญี่ปุ่นก็คือ
การศึกษาเรียนรู้การใช้เครื่องมือ 7 อย่างดังกล่าวนี้ แต่
แท้จริงแล้วความเข้าใจอันนี้ เกิดจากการมองการบริหาร
ในระดับหัวหน้างานหรือโฟร์แมนเท่านั้น ส่วนเบื้องหลัง
ความสำเร็จในการบริหารคุณภาพผลิตภัณฑ์ของญี่ปุ่นนั้นมักถูก
มองข้ามไป และดูเหมือนจะเป็นการมองข้ามปัจจัยสำคัญ
ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของญี่ปุ่นไปที่เดียว

ดังนั้น เราจึงจะวิเคราะห์ระบบการบริหารคุณภาพ
ผลิตภัณฑ์ของญี่ปุ่นในส่วนที่อยู่นอกเหนือจากเครื่องมือ 7 อย่าง
ของ QC Circle

2

ทำไมจึงต้องยกเอาตัวอย่าง การผลิตโทรทัศน์สี?

เหตุผลสำคัญก็คือ ในปัจจุบันนี้ โทรทัศน์สีถือว่าเป็นสินค้าอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับกลาง ซึ่งมีจำนวนการจำหน่ายสูงสุด ขณะเดียวกันก็มีชิ้นส่วนประกอบมากขึ้น และลูกค้า หรือผู้บริโภคมีความไวต่อคุณภาพมากที่สุดอันหนึ่ง และจากการศึกษากรณีของทีวีสีนี้ เราอาจนำผลการวิเคราะห์ไปประยุกต์ ใช้กับการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมชนิดอื่น ๆ ได้อีกหลาย ๆ ชนิด

3

คุณภาพของโทรทัศน์สี วัดกันที่ตรงไหน?

เทคโนโลยีในการผลิตเครื่องรับโทรทัศน์สีนั้น มีต้นกำเนิดในตะวันตก และปัญหาที่พบมากคือ อัตราการชำรุดของเครื่องรับเมื่อผลิตเสร็จมีสูงมาก เนื่องจากต้องใช้หลอดอิเล็กทรอนิกส์จำนวนมาก ต่อมาจึงได้มีพัฒนาการมาเป็นทรานซิสเตอร์ แต่ปรากฏว่า ญี่ปุ่นเป็นประเทศแรกที่ผลิตทีวีสีชนิดใช้ทรานซิสเตอร์ออกจำหน่ายก่อนใคร ๆ ในปี ค.ศ. 1968 ขณะที่ในสหรัฐอเมริกาเอง ความเคลื่อนไหวในด้านนี้กลับช้ากว่าญี่ปุ่น ด้วยเหตุผลทางด้านการผลิตและทางเศรษฐศาสตร์

คุณภาพของทีวีสีวัดกัน 3 ตัวคือ

1. คุณภาพของ“ภาพที่ปรากฏบนจอภาพ”

จะวัดกันว่า ของใครจะให้ภาพที่คมชัดเหมือนจริง และมีสีสรรคล้ายธรรมชาติกว่ากัน อันนี้เป็นคุณสมบัติหลักของเครื่องโทรทัศน์เลยก็ว่าได้

2. ความสวยงามของรูปร่าง

จะแข่งกันที่ รูปร่างหน้าตา, ขนาดของตู้ทีวี, ขาตั้ง, การวางตำแหน่งปุ่มกดต่างๆ, ตลอดจนลวดลายและการผสมผสานของอุปกรณ์ตกแต่งทั้งหมด ว่ามองดูแล้วเก๋ไก๋เพียงใด

3. อายุการใช้งาน

จะวัดกันว่า ของใครจะใช้ได้ทนกว่ากัน โดยมีระยะเวลาที่ดูได้โดยไม่เสียนานกว่ากัน (เพราะไม่ว่าจะมีรูปร่างหน้าตาที่เฉียบขาด และเปิดดูที่ร้านภาพคมชัดน่าประทับใจแต่พอมาเปิดดูได้ 3 วันก็เสียแล้ว)

ในอดีตนั้น ผู้ผลิตทีวีสีของตะวันตก จะพากันเน้นคุณภาพของทีวีที่ความคมชัดของภาพ และการออกแบบรูปร่างตู้ที่สวยงาม เพราะคุณสมบัติทั้ง 2 ตัวนี้ เห็นได้ชัดเจนเมื่อมาวางและเปิดดูเทียบกันที่ร้านขายหรือโชว์รูม ดังนั้นจึงต้องแข่งขันกันมากเป็นพิเศษ

ขณะเดียวกัน เครื่องทีวีสีของญี่ปุ่นในยุคแรก ๆ กลับมีคุณภาพของภาพกับรูปร่างด้อยกว่ายุโรป แต่ว่าทีวีสีของญี่ปุ่นมักจะมีอายุใช้งานที่นานกว่า และมีการเสียจุกจิกน้อยกว่า ซึ่งคุณภาพประการหลังนี้เองที่ทำให้ทีวีสีจากญี่ปุ่นออกสู่ตลาดโลกได้ แต่ในปัจจุบันนี้ เทคโนโลยีและเทคนิคการผลิตของญี่ปุ่นก็ไล่ตามทันตะวันตกแล้ว จึงไม่แปลกเลยที่ญี่ปุ่นสามารถครองตลาดทีวีสีเอาไว้ได้ ในลักษณะเด่นที่ว่า “คงทน แต่ราคาถูกลงกว่า”

คุณภาพของโทรทัศน์ญี่ปุ่น

ดีกว่าของตะวันตกมากแค่ไหน?

มีเอกสารที่น่าเชื่อถือกล่าวว่า ในทศวรรษที่ 1970 นั้น อัตราความบกพร่องที่พบในเครื่องรับโทรทัศน์ของตะวันตกนั้นสูงเป็น 5 เท่าของญี่ปุ่น ตัวอย่างอันหนึ่งคือ ก่อนที่บริษัท Motorola ของอเมริกันจะถูกซื้อไปโดยบริษัท NATIONAL ของญี่ปุ่นนั้น อัตราค่าใช้จ่ายในการบริการซ่อมหลังจำหน่ายสูงถึง 22 ล้านเหรียญในปี 1974 แต่หลังจากที่บริษัทบริหารของญี่ปุ่นมาทำงานได้ 2 ปี ปรากฏว่าตัวเลขดังกล่าวลดลงเหลือ 4 ล้านเหรียญในปี 1976 และอีกตัวอย่างหนึ่งคือ โรงงานของบริษัท Whirlpool Corporation ที่ Warwick factory ก่อนหน้านั้นมีอัตราสินค้าบกพร่องสูงถึง 10% แต่หลังจากการบริหารโดยทีมงานจาก Sanyo ของญี่ปุ่น สามารถลดอัตราดังกล่าวลงเหลือแค่ 2% เท่านั้น⁽¹⁾

เมื่อก่อนนั้น ทีวีสียังมีไม่กี่จอ ผู้ผลิตแต่ละรายจะใช้กลยุทธ์ด้านราคาและเงื่อนไขการซื้อเป็นตัวแปรสำคัญในการดำเนินกลยุทธ์เพื่อแย่งส่วนแบ่งในตลาดหรือ market share แต่ในระยะหลังนี้หลายประเทศได้พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตของตน จนสามารถส่งทีวีสีของตนออกสู่ตลาดโลก ทำให้จำนวนคู่แข่งในตลาดมีมาก จนกระทั่งมีการลดราคาให้ต่ำลงจนถึงที่สุดแล้ว ดังนั้น แต่ละคนจึงต้องหันมาใช้กลยุทธ์ทางด้านคุณภาพสินค้าและการให้บริการหลังจำหน่ายแทน และก็ปรากฏว่าของญี่ปุ่นประสบผลสำเร็จเพราะได้ศึกษาทางเอาไว้ก่อนแล้ว

ข้อแตกต่างพื้นฐานเกี่ยวกับ

แรงจูงใจให้เน้นคุณภาพ

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 นั้น ญี่ปุ่นสำนึกกันทั้งประเทศว่า ทางรอดอันเดียวของชาติที่อยู่นานเกาะซึ่งปราศจากทรัพยากรสำคัญนั้น ก็คือการค้าระหว่างประเทศ ญี่ปุ่นต้องส่งออกให้มากที่สุด เพื่อจะได้นำเงินตราต่างประเทศมาซื้อวัตถุดิบอุตสาหกรรม และทางเดียวที่จะยืนหยัดอยู่ในตลาดโลกได้นั้น สินค้าของตนจะต้องมีคุณภาพดีเท่านั้น

ความกดดันดังกล่าวจะมีน้อยลงในยุโรป และยิ่งน้อยลงในสหรัฐอเมริกา เพราะประเทศเหล่านั้นมักมีทรัพยากรของตนเองอยู่แล้ว และตลาดในประเทศมีความสำคัญไม่น้อยกว่าตลาดโลก และคุณภาพของสินค้าก็จัดอยู่ในเกณฑ์ใช้ได้คืออยู่แล้ว จึงไม่ทุ่มเทกันอย่างสุดเหวี่ยงเหมือนอย่างในประเทศญี่ปุ่น

จึงอาจกล่าวได้ว่า คนงานของตะวันตกอาจคิดแต่เพียงว่า *ต้องทำงาน ไม่งั้นต้องอยู่อย่างไม่สบาย* ขณะที่คนงานญี่ปุ่นอาจต้องคิดอยู่เสมอว่า *ต้องให้มีคุณภาพ ไม่งั้นนั้นจะต้องพากันอดตาย* (เพราะว่าประเทศอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ของตะวันตกนั้น ถึงจะตกงานก็มีเงินสวัสดิการสังคมจากรัฐบาลจ่ายเป็นรายเดือน ซึ่งอาจจะน้อยหน่อยแต่ก็ไม่ถึงกับอดตาย)

ดังนั้น ความบีบคั้นเพื่อมุ่งไปสู่คุณภาพของญี่ปุ่นจึงมีมากกว่ามาก และเขาทำกันในระดับชาติเลยทีเดียว

(1) ตีพิมพ์ใน Business Week, 12 December 1977

(p.160)

สินค้าด้อยคุณภาพ เกิดขึ้นในขั้นตอนใด?

เราอาจกล่าวได้ว่า สินค้าสำเร็จขึ้นที่มีคุณภาพต่ำนั้น ไม่ได้เกิดมาจากสาเหตุเพียงประการเดียว คือการประกอบที่ไม่ดี จากการวิจัยพบว่า สาเหตุความบกพร่องของทีวีสีนั้น อาจแบ่งได้เป็น 3 สาเหตุสำคัญ คือ

- (1) เกิดจากการออกแบบที่ผิดพลาด 20-40%
- (2) เกิดจากความบกพร่องของอุปกรณ์ และชิ้นส่วน 40-65%

(3) เกิดจากคนงานที่ประกอบเครื่องทีวีนั้น 15-20% ทั้งนักบริหารของตะวันตกและนักบริหารญี่ปุ่น ต่างรู้จักสาเหตุ และวิธีการแก้ไขทั้ง 3 ประเด็นนี้เป็นอย่างดี แต่ต่างกันตรงที่ว่า ผู้ผลิตของญี่ปุ่นมีการวิเคราะห์หาจุดบกพร่องของแต่ละสาเหตุอย่างลึกซึ้งกว่า และพยายามแก้ไขจุดบกพร่องของสินค้าก่อนจะปล่อยออกสู่ตลาด

ทำไมตะวันตกจึงได้ละเลย ต่อการทดสอบคุณภาพ?

ที่จริงนักบริหารและวิศวกรของตะวันตกนั้น มิได้ตั้งใจจะละเลยคุณภาพของสินค้า แต่ทว่าเพราะความจำเป็นมากกว่า กล่าวคือ ฝ่ายวิศวกรรมมักจะถูกกำหนดหรือจำกัดเวลาการค้นคว้า และทดสอบผลิตภัณฑ์จากฝ่ายบริหาร ดังนั้น เมื่อได้ออกแบบผลิตภัณฑ์รุ่นใหม่ออกมาแล้ว ก็มีเวลาทดสอบและวิเคราะห์หาจุดอ่อนน้อยมาก เมื่อทำการผลิตและทดสอบผลิตภัณฑ์ตัวอย่างที่เรียกว่า pilot produc-

tion จนพอใจแล้ว ก็จะโอนความรับผิดชอบไปให้ฝ่ายผลิตทันที เพื่อจะได้หันไปปฏิบัติงานชิ้นใหม่ที่กำลังรออยู่ต่อไปทันที

ฝ่ายผลิตที่รับมอบงานมาแล้ว ก็ต้องหาทางเร่งกำลังการผลิตกันขนานใหญ่เพื่อให้สินค้าตัวนั้นทันออกสู่ตลาดตามกำหนดเวลา และเมื่อผลิตเสร็จ ฝ่ายตลาดก็รับช่วงต่อ และพยายามใช้กลยุทธ์ทางการตลาดของตนต่อไป เป็นเช่นนี้ แต่ละขั้นตอนก็โยนไม่กันต่อไป

โดยฝ่ายวิศวกรรมเชื่อว่า (1) ให้ผลผลิตออกไปก่อน แล้วค่อยตามมาวิเคราะห์อีกทีในภายหลัง

ส่วนฝ่ายผลิตก็เชื่อว่า (2) การให้บริการหลังจำหน่ายของฝ่ายการตลาด จะช่วยกำจัดปัญหาด้านความบกพร่องของสินค้าได้

แต่ในทางปฏิบัติแล้ว ทั้ง 2 ฝ่ายพลาดทั้งหมดเพราะอะไร? ก็เพราะว่าการให้บริการหลังจำหน่ายไม่อาจทำให้ดีเยี่ยมจนสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าได้ (เพราะความโกรธแค้นของลูกค้าที่ซื้อทีวีสีไปแล้วชำรุดทันทีนั้น ย่อมมากกว่าการได้รับบริการซ่อม จนใช้งานได้อีกครั้งจากผู้ผลิต) และประการที่สอง ฝ่ายวิศวกรรมก็เกือบไม่มีโอกาสหวนกลับมาวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์นั้นอีกเลย เพราะมักจะต้องทุ่มเทเพื่อวิจัยสินค้าตัวใหม่ต่อไป

นี่เองคือ ช่องโหว่อันสำคัญของนักอุตสาหกรรมตะวันตก ในด้านการบริหารคุณภาพการผลิต

เมื่อเทียบกับญี่ปุ่นแล้วต่างกันมาก เพราะผู้ผลิตของญี่ปุ่นจะระดมกันค้นคว้า และทดสอบผลิตภัณฑ์อย่างหนักแน่น และใช้งบประมาณที่สูงกว่ามาก เพื่อให้แน่ใจว่าสินค้าตัวนั้น **จะต้องสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าได้อย่างแท้จริง** เพราะนักอุตสาหกรรมญี่ปุ่นเชื่อว่า ลูกค้าคือคนสำคัญที่สุด การค้าที่ดีต้องครองตลาดและขยายส่วนแบ่งในตลาดได้ และการจะบรรลุเป้าหมายอันนี้ได้ นั่น ก็คือ ต้องทำให้สินค้ามีคุณภาพดี โดยให้คุณภาพของสินค้านั้นขายตัวมันเองออกไป และ

ครองความนิยมของผู้บริโภคเอาไว้ตลอดกาล (อย่าลืมว่าระบบการจ้างงานตลอดชีพของผู้ป็นคือ เงินในทางจิตวิทยาอันสำคัญ ที่สร้างให้พนักงานทุกคนมีจิตสำนึก เช่นนี้เหมือนกันหมด)

ดังนั้น ฝ่ายวิศวกรรมของบริษัทญี่ปุ่นจึงทุ่มเทการค้นคว้าและทดสอบวิจัยอย่างหนัก และกว่าสินค้าจะออกสู่ตลาด ทั้งฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายผลิต และฝ่ายการตลาดก็ได้ร่วมมือกันแก้ไขจุดบกพร่องต่าง ๆ จนเกือบจะสมบูรณ์แบบจริง ๆ ทั้งหมดนี้อาจกินเวลานานกว่าผู้ผลิตในตะวันตกก็ตาม แต่เมื่อใดก็ตามที่ญี่ปุ่นได้วางตลาดสินค้าตัวใหม่ออกไปแล้ว ก็จะได้รับการตอบสนองจากลูกค้า และได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และครอบคลุมครองส่วนแบ่งในตลาดอย่างเหนียวแน่นต่อไปทันที

8

นโยบายการตลาดที่ต่างกันมาก

สินค้าจะดีหรือไม่? ไม่ใช่ผลจากการมีพนักงานที่มีฝีมือหรือไม่ แต่น่าจะเป็นผลมาจากนโยบายการค้าของฝ่ายบริหารเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่งจะวิเคราะห์ต่อไปดังนี้

1. การคำนึงถึงผลกำไร

ขณะที่บริษัทส่วนใหญ่ของตะวันตกนั้น ต้องบริหารกันให้เห็นผลภายในปีเดียว เพราะต้องทำให้กลุ่มผู้ถือหุ้นเห็นว่า นักบริหารทีมนี้มีฝีมือดีเพียงใด ด้วยการจ่ายผลกำไรต่อหุ้นให้สูงเมื่อสิ้นปี ดังนั้น แผนงานธุรกิจจึงมักจะสั้น และปัญหาที่เกิดขึ้นก็มักจะถูกผลักดันไปในปีต่อไป นโยบายการลงทุนเพื่อเก็บเกี่ยวผลกำไรในระยะยาวจึงไม่ค่อยมี อันนี้เองจึงเกิดการรวบรัดผลิตอย่างหักล้างไปแล้ว ประเด็นนี้

ต่างกับญี่ปุ่นมาก เพราะตัวตัดสินความสำเร็จของฝ่ายบริหารของผู้ป็นก็คือ ส่วนแบ่งในตลาด (หรือ market share) มากกว่าผลกำไรต่อหุ้นรายปี เพราะเคยปรากฏแล้วว่า ผู้ถือหุ้นยอมรับฝ่ายบริหารที่จ่ายค่าตอบแทนต่อหุ้นต่ำมาก ด้วยเหตุผลว่าต้องนำเงินไปลงทุนเพื่อการขยายตลาดในอนาคต (เพราะเขาคบกันตลอดชีพ จ้างกันตลอดชีพ และจะต้องร่วมหัวจมท้ายกันไปให้ตลอด ดังนั้นเรื่องผลกำไรในระยะปีสองปีก็ทิ้งไปนั่น จึงเป็นเรื่องเล็กน้อยซึ่งไม่อาจนำมาเป็นข้อพิจารณาตัดสินเกี่ยวกับความสามารถของนักบริหารของเขาได้)

2. โครงสร้างการตลาด

การตลาด ของสินค้าอุตสาหกรรมอย่างโทรทัศน์สีนั้น ทั้งยุโรป อเมริกา และญี่ปุ่นมีขั้นตอนสำคัญ 3 ประการที่เหมือนกันคือ

- (1) มีผู้ผลิต
- (2) มีตัวแทนจำหน่าย
- (3) มีบริการซ่อมหลังการจำหน่าย

ทั้งนี้ก็เพราะว่า ทีวีสีนั้นเป็นสินค้าที่ต้องมีสภาพคืออยู่ตลอดเวลา และอายุการใช้งานนั้นก็นานพอควร แต่เมื่อศึกษาถึงกลไกไปแล้ว เราจะพบว่าโครงสร้างการตลาดของตะวันตกแตกต่างกับของญี่ปุ่นค่อนข้างมาก

ในตะวันตกนั้น มีผู้ผลิตทีวีสีใหญ่ ๆ ไม่กี่ยี่ห้อ แต่มีตัวแทนจำหน่ายจำนวนมากที่เป็นบริษัทอิสระ และการบริการซ่อมนั้นก็ทำโดยบริษัทอิสระอีกเช่นกัน ซึ่งมีจำนวนมากและกระจายออกไปโดยมักไม่มีความเกี่ยวข้องกัน

ส่วนในญี่ปุ่นนั้น แม้ว่าผู้ผลิตทีวีสีจะมีจำนวนไม่มากนัก เช่นกัน แต่หาว่าการจัดจำหน่ายนั้นก็มีย่อยราย และมักจะ เป็นบริษัทในเครือเดียวกันกับผู้ผลิต ส่วนร้านซ่อมนั้นก็มักอยู่ในรูปของกลุ่มสาขา ซึ่งควบคุมโดยบริษัทแม่ซึ่งเป็นเจ้าของสินค้าตัวนั่นเอง

ความแตกต่าง ในโครงสร้างการตลาดนี้เองที่ทำให้เกิดความได้เปรียบเสียเปรียบ 3 ประการที่สำคัญ ดังนี้

1. การเน้นที่คุณภาพของจอภาพและรูปร่าง ของ ตะวันตกที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่า บริษัทตัวแทนจำหน่ายใน ตะวันตกมักไม่สังกัดบริษัทใด จึงมีสินค้าของทุกบริษัทมาตั้ง ขายในร้านเดียว (ตัวแทนบางร้านอาจมีทีวีสีมากถึง 70 รุ่น จากผู้ผลิต 8 ยี่ห้อ!) ดังนั้น แต่ละผู้ผลิตจึงต้องแข่งขันกัน อย่างสุดเหวี่ยง เพื่อให้ทีวีของตนมีภาพ คมชัด สีสวยงาม และราคาไม่แพง เพื่อให้ทีวีของตนขายออกไปได้ ในสภาพ ที่วางโชว์เปรียบเทียบกันแบบนี้

2. เงื่อนไขการรับประกัน บริษัทจำหน่ายและบริษัท ให้บริการซ่อมของตะวันตกนั้น แยกกระเปาะออกจากบริษัท ผู้ผลิต เพราะค่าบริการในช่วงรับประกันนั้นจะแบ่งกันออก บริษัทผู้ผลิตจะขาดสิ่งจูงใจ ให้ลงทุนพัฒนาคุณภาพของสินค้า เพิ่มขึ้น เพราะการทำแบบนี้จะทำให้ฝ่ายตัวแทนและผู้ซ่อมได้รับประโยชน์มากขึ้นขณะที่ตนเองไม่ได้รับประโยชน์ ใดๆ ส่วนของญี่ปุ่นนั้น เนื่องจากทั้ง 3 ขั้นตอนสังกัดอยู่ บริษัทเดียวกัน ดังนั้นทุก ๆ คนจึงพยายามร่วมมือกันลดค่า บริการซ่อมในช่วงรับประกันให้น้อยที่สุด ด้วยการร่วมมือ กันสร้างคุณภาพให้แก่สินค้าของตน

3. การรวบรวมข้อมูลจากผู้บริโภค บริษัทของ ตะวันตกจะได้รับข้อมูลผลการใช้สินค้าจากผู้บริโภคน้อยมาก เมื่อเทียบกับบริษัทผู้ผลิตของญี่ปุ่น เพราะการแยกความเป็น เจ้าของกิจการออกจากกัน ระหว่างผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย และผู้ให้บริการนี้เอง ดังนั้น บริษัทญี่ปุ่นจึงได้เปรียบมาก เมื่อตลาดนั้นมีการแข่งขันสูงหรือต้องเจาะตลาดใหม่เพราะ ญี่ปุ่นจะได้รับข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้าของตนได้รวดเร็วและ แม่นยำกว่าคู่แข่ง จึงสามารถออกแบบหรือปรับปรุงคุณภาพ สินค้าของตนได้ตรงกับตลาดต้องการได้ดีกว่า ในกรณีสินค้า ซึ่งผู้บริโภคมีความไวต่อคุณภาพของสินค้าด้วยแล้ว โครง สร้างการตลาดแบบญี่ปุ่นจึงยิ่งได้เปรียบมาก ซึ่งทีวีสีก็จัดอยู่

ในสินค้าประเภทนี้ด้วย ระบบการป้อนข้อมูลกลับอย่างมี ประสิทธิภาพยิ่งของญี่ปุ่นนี้ นับเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจที่สำคัญ ซึ่งอยู่เบื้องหลังความสำเร็จ ในการบริหารการควบคุม คุณภาพของญี่ปุ่น

กล่าวโดยสรุปแล้ว โครงสร้างการตลาดที่ต่างกัน ย่อมส่งผลต่อเงื่อนไขในการสร้างปัจจัยเกื้อหนุน ต่อการ พัฒนาคุณภาพที่แตกต่างกัน การแยกตัวแทนจำหน่ายและ ผู้บริการหลังจำหน่ายออกจากผู้ผลิตตามวิธีการของตะวันตก นั้น ให้ผลดีในด้านการทำให้เกิดการแข่งขันกันเพื่อขยาย ตลาดออกให้กว้างขึ้น แต่โครงสร้างดังกล่าวกลับกลายเป็น อุปสรรคในการจูงใจให้เกิดการพัฒนาคุณภาพ ของผลิตภัณฑ์ นั้น เมื่อโครงสร้างเป็นเช่นนี้แล้ว ย่อมยากที่จะบริหารจัดการให้เกิดความร่วมมือกัน ในการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ แต่วิธีการตลาดแบบญี่ปุ่นซึ่งได้ผนวกเอาผู้ค้าปลีก ผู้ บริการหลังจำหน่ายและผู้ผลิตให้อยู่ในเครือเดียวกันนั้นกลับ สามารถจูงใจให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน ในการพยายามพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้าน ความเชื่อถือได้ (reliability) ของสินค้าอย่างได้ผล แม้ว่าจะต้องลงทุนสูงในการนี้ก็ตาม แต่ผลตอบแทนในระยะ ยาวได้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่าคุ้มค่ากว่า

เราจะเห็นได้ชัดเจนว่า การบริหารคุณภาพผลิตภัณฑ์ นั้น มิใช่จะทำให้ผลดีด้วยการควบคุมคุณภาพแต่เฉพาะในขั้นตอนการผลิตเท่านั้น และความคิดในเรื่อง ระบบควบคุม คุณภาพทั้งบริษัทหรือ companywide quality control นั้น จะใช้ได้ผลดีก็ต่อเมื่อเราได้สร้างจุดยืนแก่พนักงาน ทุก ๆ คนว่า คำว่าทั้งบริษัทนั้นมีใช้หมายความว่าเฉพาะ ภายในบริษัทเดียวหรือภายในโรงงานเดียวกันเท่านั้น แต่ ต้องมีความหมายครอบคลุมไปถึงทุก ๆ บริษัทในเครือ (ซึ่ง อาจรวมถึงตั้งแต่ บริษัทผู้ป้อนวัตถุดิบ, ผู้ผลิต, ผู้จำหน่าย, และผู้บริการหลังจำหน่าย ดังตัวอย่างการผลิตทีวีสีนี้เป็น อาทิ)

หลักการอันเดียวกันนี้ก็ตรงกับความคิดของ ไฟเกิน- บาวน์ (A.V. Figenbaun) แห่งบริษัท ยีอี (General Electric) แห่งสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้ให้คำจำกัดความของระบบการควบคุมคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ หรือ total quality control (TQC) ว่า

"TQC หมายถึง ระบบที่รวบรวมความพยายามใดๆ ของกลุ่มงานต่างๆ ในวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เพื่อที่จะทำให้ระบบการผลิตและการบริการกระทำอย่างประหยัดที่สุด โดยให้ลูกค้ามีความพึงพอใจมากที่สุด"

เมื่อวิเคราะห์ในด้านการบริหารการผลิตแล้ว วิธีการของญี่ปุ่นแตกต่างไปจากของตะวันตกหลายอย่าง ดังจะวิเคราะห์ต่อไปนี้

9

การวางแผนการผลิต

ทั้งญี่ปุ่นและตะวันตก มีขั้นตอนในการวางแผนการผลิตและการบริหารคุณภาพสินค้าที่คล้ายคลึงกันมาก กล่าวคือ ต้องมีการเตรียมการผลิต ซึ่งประกอบด้วย การวิจัยตลาด (เพื่อกำหนดคุณลักษณะของสินค้าที่ลูกค้าต้องการ) การออกแบบผลิตภัณฑ์ การสร้างหุ่นจำลอง การทดสอบและวิจัยคุณภาพของสินค้าต้นแบบ การทดลองผลิต และการลงมือผลิตจริงๆ หลังจากผลการทดลองเป็นที่พอใจ แต่ถ้าศึกษาลึกลงไปแล้วจะพบว่า ในแต่ละขั้นตอนดังกล่าวนี้ วิธีการปฏิบัติระหว่างญี่ปุ่นและตะวันตก มีข้อแตกต่างกันที่น่าสนใจดังนี้

1. การออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product Design)

ผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบมาอย่างไม่สมบูรณ์ จะก่อปัญหาให้ตั้งแต่การผลิต การประกอบ การขนส่ง และการบริการ

ซ่อมแซมหลังจำหน่าย ดังนั้น คุณภาพพื้นฐานที่สำคัญของสินค้าจึงมาจากการออกแบบที่สมบูรณ์ ข้อแตกต่างในการบริหารในเรื่องนี้คือ

1. การฝึกอบรมนักออกแบบ ทั้งตะวันตกและญี่ปุ่นมีวิศวกร ซึ่งจบมหาวิทยาลัยมาโดยมีความรู้ตามหลักสูตรที่ใกล้เคียงกัน แต่นักออกแบบของญี่ปุ่นนั้นได้รับการฝึกอบรมมากกว่าในตะวันตก กล่าวคือ นักออกแบบมือใหม่ของญี่ปุ่นจะได้รับการฝึกงานในฝ่ายผลิตเป็นเวลานาน เพื่อให้เข้าใจถึงปัญหาในการผลิตที่เกิดจากการออกแบบที่บกพร่องจากนั้นเขาจะถูกส่งไปทำงานในแผนกบริการ เพื่อให้สัมผัสกับลูกค้าและเห็นปัญหาในการให้บริการซ่อมหลังจำหน่าย ซึ่งประสบการณ์ทั้ง 2 อย่างนี้ จำเป็นมากต่อการเป็นนักออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ดี เรื่องเช่นนี้ บริษัทในตะวันตกให้ความสำคัญน้อยกว่าของญี่ปุ่นมาก

2. นโยบายการออกแบบ เนื่องจากนักออกแบบของญี่ปุ่นได้รับทราบปัญหาความบกพร่องของผลิตภัณฑ์หลังจำหน่ายมาเป็นอันดี ดังนั้น พวกเขาจึงพยายามออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีความเหมาะสม และคงทนต่อสภาพการใช้งานมาเป็นอันดับแรก ในเรื่องทีวีสี่นี้ก็เช่นกัน ขณะที่จอภาพมุมกว้าง (wide angle) ขนาด 110° นั้น ทำให้หลอดภาพมีความยาวลดลง แต่ก็จะเกิดความร้อนเพิ่มขึ้นกว่าจอภาพแบบธรรมดา และหลอดภาพที่มีจอขนาด 36 มม. นั้น จะให้ภาพตรงขอบจอที่คมชัดกว่า แต่ก็ให้ความร้อนและกินไฟมากกว่า ผู้ออกแบบทีวีสี่ส่วนใหญ่ของตะวันตกมักเลือกเอาความคมชัดของภาพเป็นสำคัญ ดังนั้นทีวีสี่ของตะวันตกจึงมักจะกินไฟมากกว่าและตัวเครื่อง ผลิตความร้อนออกมามากกว่าของญี่ปุ่นจากเอกสารฉบับหนึ่ง⁽²⁾ ระบุว่า ทีวีสี่ของญี่ปุ่นทำงานได้ดีที่ขนาด 100 วัตต์ ขณะที่ของอเมริกันทำงานได้ดีที่ 120-140 วัตต์

อนึ่ง กลุ่ม QC Circle ในโรงงานญี่ปุ่น มีบท

(2) กล่าวอ้างโดย J.M. JURAN

บาทหากในการช่วยกันเสนอแนะ และปรับปรุงการออกแบบ เล็ก ๆ น้อย ๆ ต่าง ๆ จำนวนมาก ทำให้มีการปรับปรุง คุณภาพขึ้นอย่างสมบูรณ์ เรื่องเช่นนี้มักไม่เกิดขึ้นในตะวันตก เพราะเขามักจะให้ช่างเทคนิค และวิศวกรในฝ่ายวิจัยและพัฒนาเป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งแน่นอนว่า การแก้ไขปรับปรุง ขนาดเล็ก ๆ เหล่านี้จะไม่ได้รับความสนใจ เพราะค่าแรง แพงมาก ทำแล้วไม่คุ้มกับค่าแรงของคนระดับนี้ ดังนั้นการ พัฒนาจึงกระทำได้อย่างไม่สมบูรณ์ ครอบคลุมอย่างในประ เทศญี่ปุ่น

2. ความสัมพันธ์กับผู้ป้อนวัตถุดิบ (Vendor Relations)

นักอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น มักมีความสัมพันธ์เหนียว แน่นกับคู่ค้าของตนมากกว่าในตะวันตก และมักจะจัดซื้อวัตถุดิบ อะไหล่หรือชิ้นส่วนจากบริษัทในเครือของตนเสมอ การ แก้ไขหาตำแหน่งคุณภาพของผลิตภัณฑ์มักจะครอบคลุมไปถึงกรรม วิธีการผลิตของผู้ป้อนวัตถุดิบให้แก่ตนด้วย โดยการส่งช่าง ชำนาญ ผู้เชี่ยวชาญ หรือแม้กระทั่งการร่วมลงทุนเพื่อติดตั้ง อุปกรณ์ช่วยควบคุมคุณภาพให้ สำหรับคู่ค้ารายอื่น ๆ นอก เครือนั้น พวกเขาจะพัฒนาเป็นพิเศษในการคัดเลือกตัว ผู้ที่เหมาะสม ในการป้อนวัตถุดิบแต่ละรายการให้

3. นโยบายในการทำนายคุณภาพการผลิต

ในสหรัฐอเมริกา นั้น ผู้ผลิตมุ่งความสนใจไปที่การ จัดองค์การ ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ลงเป็นลายลักษณ์อักษร คู่มือปฏิบัติงาน การตรวจสอบติดตามงาน และความถูกต้อง เทียงตรงของเอกสารต่าง ๆ แต่ญี่ปุ่นกลับไปเน้นในเรื่อง รวดต่อไป

1. ความสามารถที่แท้จริงของคู่ค้า เราจะศึกษาว่า ในทางปฏิบัติแล้ว ผู้ส่งชิ้นส่วนให้ตน มีความสามารถในการ ผลิตให้ได้คุณภาพตรงกับความต้องการแค่ไหน เพื่อวางแผน

เอาไว้ล่วงหน้า

2. นโยบายการบริหารของคู่ค้า เราจะศึกษาว่า ฝ่ายบริหารของคู่ค้าซึ่งเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนส่งให้ตนนั้น มีความ เต็มใจหรือจริงใจเพียงใดในการให้ความร่วมมือ เพื่อปรับ ประหรือพัฒนาคุณภาพสินค้าของตนมากเพียงใด

3. การให้การฝึกอบรม เราจะจัดส่งผู้เชี่ยวชาญ ไปให้การฝึกอบรมแก่คนงานของบริษัทคู่ค้า หรืออาจจัดหลักสูตรอบรมให้แก่หัวหน้างานจากบริษัทคู่ค้าของตนก็ได้ เพื่อ จะช่วยกันปรับปรุงมาตรฐานของคุณภาพสินค้าให้ดีขึ้น

4. นโยบายการร่วมทุนเพื่อพัฒนาคุณภาพ

บริษัทญี่ปุ่น มักให้ความสนใจต่อการพัฒนาสมรรถนะ การผลิต เพื่อให้ได้คุณภาพดีตั้งแต่ต้น มากกว่าจะมายึดเอา ข้อตกลงในเรื่องจำนวนหรือเปอร์เซ็นต์เสีย ที่ยอมรับได้ใน การส่งมอบวัตถุดิบแต่ละงวด อย่างที่บริษัทอเมริกันนิยมถือ ปฏิบัติ ที่เรียกว่า AQL (Acceptable Quality Level) ซึ่งเป็นการเปิดทางให้มีการผลิต และส่งมอบสินค้าชำรุดไป ให้แก่คู่ค้าอย่างถูกต้องทางนองคลองธรรม ในเรื่องนี้ญี่ปุ่นกลับ เน้นไปว่าเปอร์เซ็นต์ดังกล่าวยอมรับไม่ได้ เพราะมีค่าสูง เกินไป แต่พวกเขาร่วมมือกันแก้ปัญหาจนสำเร็จ และ ให้เกิดความเข้าใจร่วมกันแต่ต้นมือ เป็นผลให้คุณภาพของ ชิ้นส่วนที่ป้อนเข้าสู่โรงงานประกอบนั้น มีคุณภาพตรงตาม สเปคแล้ว

นอกจากนี้ ในการแจ้งผลการใช้งานของชิ้นส่วน ต่าง ๆ นั้น ทางบริษัทผู้ประกอบจะจัดส่งให้แก่ผู้ผลิตแต่ละ รายอย่างละเอียด โดยจะส่งชิ้นส่วนอันที่บกพร่องพร้อมกับ มีคำชี้แจงรายละเอียดของความบกพร่องและยื่นมือ เข้าช่วย เหลือทางด้านเทคนิค เพื่อให้เขาสามารถปรับปรุงคุณภาพ ของผลิตภัณฑ์ชิ้นมาจนได้มาตรฐาน จากวิธีการอันนี้ของญี่ปุ่น ที่ทำให้นโยบายหรือโครงการรณรงค์เพื่อให้เกิด zero

Defect หรือ ZD นั้น ประสบผลสำเร็จมากกว่าในประ
เทศอุตสาหกรรมชั้นนำอื่น ๆ ในตะวันตก

10

เทคนิคของญี่ปุ่น

ในด้านการบริหารงานผลิต

ในการบริหารงานผลิตนั้น ทั้งตะวันตกและญี่ปุ่นมีหลัก
การที่คล้ายคลึงกัน แต่นักบริหารการผลิตของญี่ปุ่น จะเน้น
ที่ความถูกต้องในแต่ละขั้นตอนการประกอบมากกว่าในตะวัน
ตก ด้วยความเชื่อที่ว่า เมื่อชิ้นส่วน อุปกรณ์ ทุกชิ้นที่นำเข้า
มาในสายงานผลิตมีคุณภาพดี และการประกอบแต่ละขั้นตอน
กระทำอย่างถูกต้องและได้คุณภาพแล้ว ผลผลิตในขั้นสุดท้าย
ย่อมมีคุณภาพที่ดีด้วย

จากกรณีตัวอย่างที่น่าสนใจอันหนึ่งคือ ก่อนที่โรงงาน
ผลิตทีวี ของ Motorola ในอเมริกาจะขายกิจการให้กับ
บริษัท Matsushita Electric Industrial ของญี่ปุ่น
นั้น จากสถิติระบุว่าโรงงานดังกล่าวมีอัตราของจุดบกพร่อง
ในเครื่องรับโทรทัศน์ที่ประกอบเสร็จ สูงถึง 150 ถึง 180
จุดต่อ 100 เครื่อง หรือประมาณ 1.8 แห่งในแต่ละเครื่อง
แต่หลังจาก นักบริหารญี่ปุ่นเข้าไปบริหารแล้ว 3 ปีต่อมา
อัตราดังกล่าวก็ลดลงเหลือ 3 ถึง 4 จุดต่อ 100 เครื่อง
หรือลดลงไปถึง 40 เท่าจากเดิม เพื่อให้เห็นได้ชัดเจนขึ้น
อัตราดังกล่าวในโรงงานในประเทศญี่ปุ่นเองมีเพียง 0.5 จุด
ต่อ 100 เครื่องเท่านั้น (3)

เทคนิคสำคัญของญี่ปุ่นที่เหนือกว่าในตะวันตกอาจสรุป
ได้ 5 ประเด็น ดังนี้

(3) จาก Hitzelberger, A.J., "Quality Control
- Japanese Style." Talk before the
Chicago Section, ASQC, November 12,
1975. และเรื่อง "No Miracle-Just Good
Management". วารสาร Quality, February
1978.

1. การออกแบบการผลิตที่ดีกว่า โดยการให้พนักงาน
แบบผลิตภัณฑ์ได้ฝึกงานในแผนกประกอบและแผนกบริการจน
มีประสบการณ์เพียงพอก่อน ทำให้แต่ละแบบที่ออกมา
ง่ายต่อการผลิตและง่ายต่อการบริการ ทำให้การควบคุม
คุณภาพกระทำได้สะดวกรวดเร็วและประหยัดกว่า

2. การพิถีพิถันในคุณภาพของชิ้นส่วน ที่เป็นวัตถุดิบ
ป้อนโรงงาน ด้วยความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างผู้ผลิต
อุปกรณ์ชิ้นส่วนรายย่อยกับบริษัทใหญ่ผู้ประกอบ เข้าเป็นสินค้า
สำเร็จรูป ทำให้จุดบกพร่องต่าง ๆ มีน้อยมาก และต้นทุน
การผลิตก็ลดต่ำลงไปด้วย (ตัวอย่างของ Motorola แต่
เดิมต้องใช้พนักงานตรวจสอบคุณภาพถึง 15 คนต่อ 1 สาย
การผลิต แต่หลังจากญี่ปุ่นเข้าไปบริหารแล้ว ก็สามารถลด
พนักงานตรวจสอบลงจนเหลือ 1 ถึง 2 คนต่อ 1 สายการ
ผลิต พนักงานที่ลดลงก็ไปช่วยฝ่ายผลิตได้มากขึ้น อันนี้
เป็นผลจากการปรับปรุงมาตรการการจัดซื้อวัตถุดิบ ที่มี
ความเข้มงวดด้านคุณภาพของชิ้นส่วนอย่างมากรุนแรง)

3. การออกแบบกรรมวิธี และกระบวนการผลิตที่สน
ใจด้านคนมากกว่า แม้ว่าหลักวิชาจะเป็นอันเดียวกัน แต่
ญี่ปุ่นให้ความสำคัญมากกว่าตะวันตกในประเด็นต่อไปนี้

(1) การใช้เครื่องจักรอัตโนมัติมากกว่าใน
การจัดเรียงอุปกรณ์ลงบนแผ่นพิมพ์ ซึ่งเป็นงานจำเจ
และน่าเบื่อ ทำให้ความถูกต้องแม่นยำมาก และให้
คนได้ทำงานในจุดที่น้ำเบื่อน้อยลงกว่า

(2) การออกแบบสายพานลำเลียงในสายงาน
ผลิต ให้สามารถยกสินค้าออกมาได้ในกรณีที่ท่าไม่ทัน
เวลา เพื่อให้คนงานสามารถประกอบหรือตกแต่ง
งานในขั้นตอนนั้นให้เสร็จสมบูรณ์ก่อนส่งต่อไป และ
แม้กระทั่ง การให้คนงานเป็นผู้ควบคุมการเคลื่อนตัว
ของสายพาน แทนที่จะตั้งเวลาให้เคลื่อนตัวโดย
อัตโนมัติ

(3) การใช้เครื่องทุ่นแรงจำนวนมาก ในการ

ชนย้ายวัสดุ และการหีบห่อบรรจุ ทำให้คนงานมีความเหนื่อยล้าลดลง

4. การควบคุมการผลิต ด้วยโครงสร้างการจ้างงานแบบตลอดชีพ และการพิจารณาเงินเดือนตามความอาวุโส ตลอดจนการส่งเสริมให้ทำงานเป็นทีม และการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเสมือนเป็นเพื่อนร่วมอุดมการณ์ ทำให้พนักงานเกิดความรักและผูกพันกับบริษัท ส่งผลให้ทุกคนพยายามทำงานเพื่อให้บริษัทของตนมีกำไรและขยายกิจการออกไปได้ดี ด้วยเหตุนี้ กิจกรรมคุณภาพที่เรียกว่ากลุ่มสร้างคุณภาพ หรือ QC circle จึงประสบผลสำเร็จ คนงานส่วนใหญ่มีขวัญและกำลังใจดี และมุ่งทำงานให้มีคุณภาพโดยไม่ต้องมีคนอื่นมาคอยควบคุม ดังนั้นในจุดนี้ โรงงานญี่ปุ่นจึงใช้พนักงานตรวจสอบคุณภาพ น้อยกว่าโรงงานแบบเดียวกันส่วนใหญ่ในตะวันตก ทั้ง ๆ ที่มีคุณภาพการผลิตที่สูงกว่าอีกด้วยซ้ำ

5. การทดสอบสินค้าสำเร็จก่อนส่งออกจำหน่าย โรงงานส่วนใหญ่ของญี่ปุ่นจะมีแผนกทดสอบคุณภาพของสินค้าสำเร็จ โดยทดสอบใช้งานตามสภาพแวดล้อมที่กำหนดจนเป็นที่พอใจ จึงจะส่งออกจำหน่ายได้ บางแห่งถึงกับมีการกักสินค้าที่ผลิตแต่ละล็อตเอาไว้ เมื่อทดสอบตัวอย่างจนพอใจแล้วจึงปล่อยออกไปที่ละล็อต

11

ความแตกต่าง ด้านการจัดการ เพื่อควบคุมคุณภาพ

บริษัทส่วนใหญ่ของยุโรป และอเมริกามักจัดการโดยแบ่งตามหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นหลัก จึงมักแบ่งแยกฝ่ายออกแบบ ฝ่ายผลิต ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ฝ่ายตลาด ฝ่าย

บริการและอื่น ๆ ออกจากกันอย่างชัดเจน แม้กระทั่งการจัดตั้งศูนย์ควบคุมคุณภาพกลางขึ้น เพื่อดูแลการควบคุมคุณภาพของแต่ละหน่วยงานภายในบริษัทนั้น ผู้จัดการแผนกตรวจสอบและควบคุมคุณภาพ และพนักงานตรวจสอบคุณภาพเท่านั้น ที่ได้รับการฝึกอบรมและมีความเข้าใจดีในเรื่องคุณภาพ ส่วนพนักงานในฝ่ายผลิตมักจะมีความรู้เฉพาะงานในหน้าที่ของตนอย่างแคบ ๆ เท่านั้น ดังนั้นจึงต้องมีพนักงานตรวจสอบคุณภาพจำนวนมากกระจายตัวอยู่ในสายงานผลิต

ส่วนองค์การแบบญี่ปุ่นนั้นพนักงานและระดับบริหารทุกคน มักได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจด้านการควบคุมคุณภาพมาแล้วเป็นอย่างดี จนทำหน้าที่ด้านคุณภาพอย่างเสมือนว่า เป็นส่วนหนึ่งของงานในชีวิตประจำวันของแต่ละคน จึงมักจะไม่ค่อยพบบริษัทญี่ปุ่นซึ่งมีแผนกควบคุมคุณภาพกลางซึ่งมีขนาดใหญ่ ๆ เหมือนอย่างในตะวันตก และจากกรณีตัวอย่างหลาย ๆ กรณี ก็อาจระบุได้ว่า วิธีการจัดองค์การแบบของญี่ปุ่น ให้ผลด้านการมุ่งใจต่อการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ได้ดีกว่าของตะวันตก

ปรัชญาจัดการโดยแบ่งหน้าที่กันเฉพาะด้านอย่างชัดเจนของตะวันตก (โดยเฉพาะอเมริกัน) นั้น เป็นผลมาจากทฤษฎีการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ของ เทเลอร์ (Taylor System) ซึ่งใช้ได้ผลดีมากในอดีต แต่ในปัจจุบัน ความเหมาะสมได้หมดไปแล้ว การใช้ระบบดังกล่าวจึงก่อผลเสียมากกว่าผลดี กล่าวคือใน 5 ทศวรรษที่แล้วนั้น คนงานเกือบทั้งหมดในโรงงานอุตสาหกรรมของอเมริกันนั้นมีการศึกษาค่ำ มีความรู้ด้านเทคนิคน้อย การจัดแบ่งคนงานแต่ละคนให้ทำงานเฉพาะอย่างจึงเหมาะสมมาก แต่ในปัจจุบัน คนจำนวนมากมีการศึกษาสูงและรอบรู้กว่าแต่ก่อน การใช้ระบบแบ่งงานเฉพาะด้านจึงเป็นการซ่อนเร้นทรัพยากรมันสมองที่มีค่าสูงสุด ในการบริหารอย่างน่าเสียดาย และนี่เป็นจุดอ่อนสำคัญอันหนึ่ง ที่ทำให้การพัฒนาด้านคุณภาพการผลิตของตะวันตก กระทำได้ช้ากว่าของญี่ปุ่น

บทวิจารณ์สรุป

ความสำเร็จในการปฏิวัติด้านคุณภาพของญี่ปุ่น ไม่ใช่เป็นเหตุบังเอิญ แต่เพราะได้กระทำอย่างถูกต้องกับปัจจัยเกื้อหนุนที่สำคัญ นั่นคือด้านจิตวิทยาการจูงใจของคนงานมากกว่าจะเป็นเพราะการมีวิทยาการใดๆ ที่เหนือกว่าของตะวันตก ประเด็นสำคัญที่ช่วยให้ญี่ปุ่นประสบความสำเร็จอย่างสูงสุดด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ คือ

1. ระบบการจ้างงานแบบตลอดชีพ การประเมินผลงานแบบยืดเอาอายุงาน การมีความไว้วางใจกันและกัน และการมีผลประโยชน์ร่วมกัน (ที่ความก้าวหน้าและความอยู่รอดของกิจการ) ทำให้การให้ความร่วมมือในทุกๆ ด้านเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์มีอย่างสูง

2. การอบรมและปลูกฝังค่านิยมด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่กระทำจากผู้บริหารระดับสูง (Top management) ลงมาทุกระดับ ทำให้โครงการและโปรแกรมการพัฒนาคุณภาพที่สำคัญๆ หลายๆ อัน ซึ่งต้องการความเอาใจจริงเอาใจและการลงทุนสูง สามารถทำสำเร็จในประเทศญี่ปุ่น ทั้งๆ ที่หลายประเทศในตะวันตกทำมาก่อนแต่ล้มเหลวไปแล้ว

3. การมีสหภาพแรงงาน ที่แยกเป็นเฉพาะแต่ละบริษัท โดยสหภาพมีจุดยืนร่วมกันกับฝ่ายบริหาร และมีบทบาทต่อการพัฒนาการของบริษัท มากกว่าการเป็นตัวแทนเพื่อเรียกร้องค่าแรงเพิ่มเพียงอย่างเดียว (อย่างในประเทศตะวันตกหลายประเทศ) ทำให้เกิดการประสานประโยชน์อย่างแท้จริง จึงช่วยให้โครงการหลายอย่างที่ต้องเหน็ดเหนื่อย ได้รับความสนับสนุนจากฝ่ายสหภาพด้วย และผู้ผลิตของญี่ปุ่น สามารถผ่านพ้นวิกฤตการณ์เศรษฐกิจตกต่ำของโลกมาอย่าง ที่ตะวันตกต้องอิจฉา ก็ด้วยความร่วมมืออย่างดีจากสหภาพแรงงาน

เมื่อใดก็ตามที่เกิดวิกฤตการณ์ทางการเงิน จนบริษัท

ในตะวันตกต้องล้มละลายและปิดตัวเองลงไป เรามักจะได้รับทราบจากการกล่าวอ้าง ของนักบริหารตะวันตกอยู่เสมอว่า เป็นเพราะเขาสุรุราคาไม่ได้ ทำให้สินค้าของตนขายไม่ออก แต่จะมีสักกี่รายที่สำนึกอย่างถูกต้องว่า การที่ตนเองแพ้ญี่ปุ่นนั้น ไม่ใช่ราคาแพงกว่า แต่เพราะคุณภาพของสินค้าด้อยกว่า เพราะจริงอยู่ ตลาดโลกเมื่อ 40 ปีที่แล้ว (ตอนหลังสงครามโลกครั้งที่สองสงบลงใหม่ๆ) นั้น การแข่งขันอยู่ที่ราคาสินค้า ซึ่งญี่ปุ่นเองก็สามารถเจาะตลาดโลกก็ด้วยสินค้าราคาถูกๆ จำนวนมาก แต่ในปัจจุบัน (และในอนาคต) ตลาดโลกได้เปลี่ยนยุทธภูมิไปที่การแข่งขันด้านคุณภาพแล้ว และดูเหมือนว่าญี่ปุ่นจะวิ่งไปได้ถูกทิศทาง เพราะจากผลการเจาะตลาดโลกที่หลัง แต่สินค้าญี่ปุ่นก็สามารถยืนหยัดและเติบโตต่อมาในตลาดโลกนั้น ย่อมเป็นเครื่องชี้ชัดเจนแล้วว่า เพราะมีคุณภาพที่ดีกว่าสินค้าชนิดเดียวกันที่ผลิตจากตะวันตก และเป็นเจ้าของตลาดอยู่เดิม และการที่ญี่ปุ่นทำสำเร็จได้นั้น ก็เพราะญี่ปุ่นให้ความสำคัญต่อการบริหารคุณภาพผลิตภัณฑ์อย่างจริงจัง และต่อเนื่องนั่นเอง

ข้อเสนอแนะ

หากต้องการยืนหยัดอยู่ในตลาดโลก นักบริหารอุตสาหกรรมทุกสาขา จะต้องให้ความสำคัญอย่างจริงจังต่อการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ โดยยึดเอาญี่ปุ่นเป็นอุทาหรณ์ และควรจัดทำแผนการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์อย่างจริงจังซึ่งแผนดังกล่าวอาจประกอบด้วยกิจกรรมต่อไปนี้

1. การวิจัยตลาด เพื่อให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและสถานการณ์การแข่งขัน และสถานการณ์ของสินค้าของตนในตลาด

2. การเยี่ยมชมกิจการ โดยเฉพาะกิจการที่มีการบริหารแบบญี่ปุ่น เพื่อศึกษา เรียนรู้และค้นหาเทคนิคที่ใช้ได้ผลดีของญี่ปุ่น ซึ่งหลาย ๆ อย่างสามารถนำไปดัดแปลงให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมแบบอื่น ๆ ได้

3. การฝึกอบรม เพื่อให้พนักงานมีสมรรถนะด้านการควบคุมคุณภาพสูง และต้องอบรมจากระดับสูงลงมาให้เข้าใจกันทุกระดับ เพราะปัญหาด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ไม่ใช่เป็นปัญหาด้านเทคนิคอย่างเดียว แต่แท้จริงคือปัญหาด้านการบริหาร และจะสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากนักบริหารระดับสูงก่อนเป็นอันดับแรก

ถ้าหากยังคิดว่า การกตราคาสินค้าของตนให้ต่ำลงหรืออย่างน้อย ไม่ให้สูงขึ้นไปตามการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจแล้ว จะทำให้สินค้าของตนยืนหยัดอยู่ในตลาดได้แล้วละก็ อาจต้องพบกับความพ่ายแพ้ ต่อคุณภาพของคู่แข่งได้ในเวลาอันไม่นาน และโดยเฉพาะในตลาดที่มีญี่ปุ่นเป็นคู่แข่งด้วยแล้ว โอกาสที่จะชนะญี่ปุ่นด้วยกลยุทธ์ทางด้านราคา อาจใช้ไม่ได้ผลในระยะยาวอีกต่อไปแล้ว เพราะตลาดของผู้บริโภคในปัจจุบัน ได้เปลี่ยนไปเป็นตลาดแห่งการแข่งขันด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์แล้ว หนทางที่จะเอาชนะในตลาดโลกได้คือ การมุ่งพัฒนาทางด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ปัญหาจึงอยู่ที่ว่า คุณมีระบบการบริหารงานที่ช่วยพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพแล้วหรือยัง ?

