

# การบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่น

## (Japanese Style Business Management) จะเปลี่ยนไปอย่างไร

พ.ศ.ธวัชชัย เติ๋นในสัตย์

คณบดีบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

E-mail: orbusiness@hotmail.com

**สั**นสุดสงครามโลกครั้งที่ 2 ผ่านมาแล้ว 70 ปี ในช่วง 20 ปีแรก (1954-1973) เป็นยุคของการเติบโตระดับสูง มี GDP (Gross Domestic Production) เป็น 8-13% มาเกือบทุกปี เป็นช่วงที่ทำให้ญี่ปุ่นก้าวพ้นวิกฤติเศรษฐกิจหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 สู่อันดับหนึ่งทางเศรษฐกิจของโลก และยิ่งในทศวรรษ 1980 เป็นช่วงเศรษฐกิจฟองสบู่ นับเป็นช่วงที่สูงสุดของเศรษฐกิจของญี่ปุ่นก็ว่าได้ พระเอกที่นำให้เกิดการเติบโตของเศรษฐกิจ ได้ขนาดนั้นก็คือ บริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมนั่นเอง ในปี 1979 มีหนังสือที่แต่งโดย เออซูร่า เวอร์เกิล ชื่อว่า "Japan as Number One" ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง หนังสือเล่มนี้กล่าวถึง **การบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่นที่มีเสาหลัก 3 เสาคือ "การจ้างงานตลอดชีพ" "ระบบอาวุโส" และ "สภาพแรงงานภายในบริษัท"**

แต่เมื่อเข้าสู่ทศวรรษ 1990 ยุคฟองสบู่แตก ที่เปลี่ยนสภาพการณ์โดยฉับพลัน เศรษฐกิจของญี่ปุ่นเริ่มถดถอย ความรุ่งเรืองของบริษัทญี่ปุ่นและการบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่น เริ่มค่อยๆ หายไป มีอะไรเกิดขึ้นหรือกล่าวกันว่า สิ่งที่สร้างการเปลี่ยนแปลงคือการขยายตัวของ PC (Personal computer) และการใช้ Internet นั่นเอง ข้อมูลและเทคโนโลยีทั้งหลาย เข้าสู่ยุคของ digital ประเทศที่กำลังพัฒนาทั้งหลาย (อย่างจีน หรือเกาหลีใต้) เมื่อ



นำเอาเครื่องจักรที่มีมาตรฐานเข้ามาใช้ เมื่อเชื่อมต่อกับ net ก็สามารถผลิตสินค้าแบบ mass production ที่มีคุณภาพสูงกว่าที่กำหนดได้ โดยไม่จำเป็นต้องมีช่างเทคนิคผู้ชำนาญ สิ่งที่เป็นตัวแทนของสิ่งใหม่ๆ ในขณะนั้น คือ Window 95 ที่พัฒนา และวางจำหน่ายในปี 1995 นั้นเอง

**การผลิตแบบการแบ่งงานในแนวนอน (Horizontal division of production)** ที่เป็น Business model เริ่มเกิดขึ้นในศตวรรษ 1980 นี้ ต้นแบบ คือ การผลิต Personal computer ตัวอย่างเช่น IBM ของอเมริกา ได้เปิดเผยเทคนิคการผลิต ทั้ง OS (Original software) หรือชิ้นส่วนหรือ CPU (Center Processing Unit) โดย OS นั้น ผลิตโดย Microsoft, CPU โดย Intel ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นผู้ผลิตเฉพาะทาง และในทศวรรษ 1990 ได้เริ่มเกิดบริษัทเหล่านี้ที่เรียกว่า Electronic manufacturing service (EMS) เกิดขึ้นที่เห็นวันมากมาย

บริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่ยังเน้นที่คุณภาพมากเกินไป จนไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้ ที่ไม่ได้ต้องการสินค้าที่มีคุณภาพสูงนัก แต่มีราคาต่ำ จึงทำให้บริษัทญี่ปุ่นต้องพยายามที่จะรักษาคุณภาพในขณะที่ลดราคาลง ซึ่งต้องใช้เวลาในการพัฒนาอย่างมาก ดังนั้น จึงต้องพ่ายแพ้แก่ค่ายเกาหลีใต้ที่รุกด้วยการเน้นที่ราคา

การบริหารแบบญี่ปุ่น ไม่เพียงแต่จะมี 3 เสาหลักข้างต้นเท่านั้น แต่ยังมีอีกเสาหนึ่งคือ **"การให้ความสำคัญกับพนักงาน (Genba)"** ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่ได้รับการประเมินบริษัทญี่ปุ่น โดยเฉพาะในทศวรรษ 1970-1980 เป็นต้นว่า VTR ของพานาโซนิค ที่เป็นเทคโนโลยีที่พัฒนาโดยอเมริกา แต่มาเติบโตในญี่ปุ่น ทั้งนี้เพราะ

ความสามารถทางการผลิตที่เป็นเลิศของคนที่อยู่หน้างานนั่นเอง

อย่างไรก็ตามนั่นคือยุคคนเอาลือคที่ยังเน้นความสามารถทางเทคนิคของช่างผู้ชำนาญ เป็นต้นต่อของความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้น จึงเป็นที่มาของแนวคิดการบริหารธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับหน้างาน ผู้บริหารญี่ปุ่นจะสร้างกำไรโดยไม่เน้นความต้องการของหน้างานไม่ได้ การทำให้พนักงานที่อยู่หน้างานมีปัญหา จึงเป็นสิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยง ประกอบกับระบบการจ้างงานตลอดชีพ ที่ทำให้ไม่สามารถที่จะเลิกงานการผลิตที่ไม่เห็นว่ามีการทำอะไรได้ แต่ในทางตรงกันข้าม การพัฒนาของระบบดิจิทัล และอินเทอร์เน็ต จากการเกิดขึ้นของ Window 95 ทำให้คุณค่าของความรู้ที่สะสมมาเป็นเวลานานนั้น หมดความหมายไป ดังนั้น ระบบจ้างงานตลอดชีพหรือระบบหน้างาน จึงไม่สามารถกล่าวได้ว่าเป็นจุดแข็งของบริษัทญี่ปุ่นอีกต่อไป ในขณะที่เดียวกันระบบการเข้าทำงานพร้อมกันของพนักงาน ซึ่งเป็นระบบสร้างผู้บริหารที่มีประสบการณ์เท่ากัน จึงยากที่จะทำให้เกิดผู้บริหารที่สามารถตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงหรือยกเลิกธุรกิจได้

ในช่วงเศรษฐกิจที่เติบโตอย่างสูง เป็นช่วงที่ไม่มีมลภาวะ การควบคุมบริษัททั้งหลาย สหภาพแรงงานก็เป็นสหภาพภายในบริษัทที่ไม่สืบบทบาทในการตรวจสอบมากนัก การลงทุนต่างๆ จึงเป็นไปอย่างง่ายดาย เพราะยุคเศรษฐกิจดี ลงทุนอะไรก็มักจะประสบความสำเร็จพร้อมทั้งอัตรากำไรที่สูง จึงไม่มีความเข้มงวดในการลงทุน และเมื่อเข้าสู่ยุคฟองสบู่แตก สถานการณ์เริ่มเปลี่ยนแปลง ปรากฏเป็นข่าวการขาดทุนเป็นประวัติการณ์รวมทั้งเกิดกรณีการปิดบัญชีต่างๆ มากมาย การบริหารแบบญี่ปุ่นยังต้องมีการเปลี่ยนแปลงอีกมาก 

