

Introduction to Amoeba Management and Case study (1)



(ความเป็นมาและลักษณะพื้นฐาน

ของการบริหารแบบ Amoeba)

รศ.รังสรรค์ เลิศในสัจย์
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
orbusiness@hotmail.com

Amoeba Management นั้น คำว่า Amoeba (อะมีบา) หลาย ๆ ท่านคงคุ้นเคยตั้งแต่สมัยเรียน ที่มหาวิทยาลัยในชั้นมัธยมศึกษา หมายถึง สิ่งมีชีวิตเซลล์เดียวที่สามารถอยู่ได้อย่างอิสระด้วยตัวเองขยายพันธุ์ออกไปเรื่อยๆ นำมาใช้ในการบริหารธุรกิจเรียกว่า Amoeba Management ที่อาจจะเรียกได้ว่า เป็นการบริหารสไตล์ญี่ปุ่นแบบหนึ่ง เพราะเริ่มคิดขึ้นโดย คาซุโอะ อินามอริ (Kazuo Inamori) (เสียชีวิตวันที่ 24 สิงหาคม 2565 ด้วยวัย 90 ปี) ประธานบริษัท Kyocera ในปี 2002 บริษัท Kyocera ตั้งขึ้นในปี 1959 เดิมมีชื่อว่า Kyoto Ceramic อยู่ที่เมืองเกียวโต ผลิตเซรามิกอุตสาหกรรม ส่วนประกอบ เซมิคอนดักเตอร์ และอุปกรณ์โทรคมนาคม ในปี 2018 มีพนักงานกว่า 8 หมื่นคนทั่วโลก

มีรายได้ 1.5 ล้านล้านเยน และกำไร 81 พันล้านเยน

หลังจากที่แจแปนแอร์ไลน์ (JAL) ยื่นเรื่องขอฟื้นฟูกิจการจากศาลในกรุงโตเกียว เมื่อเดือนมกราคม 2010 ในเดือนกุมภาพันธ์ 2010 คาซุโอะ อินามอริ ผู้ก่อตั้งบริษัท Kyocera ก็เข้ามารับตำแหน่ง ทั้งประธานและ CEO ของ JAL ตามการขอรับรองของรัฐบาลญี่ปุ่น

ก่อนอื่นต้องทำความเข้าใจก่อนว่า ปรัชญาธุรกิจของ Kyocera คืออะไร นั่นคือการแสวงหาความสุข ทั้งทางด้านวัตถุ และจิตใจของพนักงานทุกคน พร้อมทั้งทำประโยชน์ให้แก่การพัฒนาของมนุษย์ และสังคม ซึ่งปรัชญาธุรกิจแบบนี้ มักจะพบในห้องรับแขกของบริษัทญี่ปุ่น แม้แต่บริษัทในประเทศไทยก็ตาม (แต่มีจะไม่

พบปรัชญาธุรกิจในองค์กรของไทย อาจ จะพบได้ในบริษัทธุรกิจเชื้อสายจีน หรือ เรียกว่าเป็นปรัชญาสไตล์ตะวันออกต่างกับ Vision, Mission ตะวันตก) ซึ่งมักจะมี ข้อความคล้าย ๆ กัน

พื้นฐานของการบริหารของ Kyocera นั้นได้แก่ 1. ทางด้านแนวคิด คือ KYOCERA Philosophy 2. ระบบการบริหารธุรกิจ คือ (การบริหารแบบ Amoeba) ซึ่งพื้นฐานทั้ง 2 นี้ จะต้องทำให้เป็นหนึ่งเดียว แล้วดำเนินกลไกการทำงานไปพร้อม ๆ กัน ทั้งสองอย่างเปรียบเหมือน ล้อ 2 ล้อที่จะขาดกันไม่ได้ จากพื้นฐาน การบริหารดังกล่าว ทำให้ KYOCERA นั้น ตั้งแต่ก่อตั้งมาจนถึงปัจจุบันมีแรงขับเคลื่อน ที่ทำให้พัฒนามาได้โดยไม่เคยขาดทุน แม้แต่ครั้งเดียว

“ พนักงานธรรมดา ๆ แม้จะไม่มีพื้นฐานด้านการเงิน ก็สามารถมองเห็นว่าตัวเองจะมีส่วนทำให้บริษัทประสบความสำเร็จได้อย่างไร ”

กุญแจความสำเร็จของ Kyocera ที่สำคัญคือ วัฒนธรรมการประกอบกิจการที่เรียกว่า “**การบริหารแบบอะมีบา**” การใช้คำว่า “อะมีบา” เพราะต้องการสื่อถึงแนวคิดการดำรงอยู่อิสระของสิ่งที่เป็นหน่วยเล็กที่สุด และความสามารถของหน่วย ที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นต่อเนื่อง และรวดเร็ว

Kyocera แตกต่างจากบริษัทอิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ คือมีโครงสร้างที่ประกอบด้วยกรรวมตัวของหน่วยธุรกิจเล็ก ๆ ที่ยึดถือลูกค้าเป็นศูนย์กลางอิสระหาหนทางการทำงานกับหน่วยอะมีบา

อื่น ๆ เพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างมีกำไรอย่างยั่งยืน คาซูโอะ อินาโมริ พัฒนาแนวคิดนี้ขึ้นมา เพื่อให้พนักงานธรรมดา ๆ ของบริษัท แม้จะไม่มีพื้นฐานด้านการเงิน ก็สามารถมองเห็นว่า ตัวเองจะมีส่วนทำให้บริษัทประสบความสำเร็จได้อย่างไร

ภายใน Kyocera มีหน่วยอะมีบาประมาณ 3,000 หน่วย แม้แต่ละหน่วยจะมีกลุ่มลูกค้าแตกต่างกัน แต่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางกลยุทธ์ร่วมกัน คือ พันธกรณีต่อราคา ต้นทุน คุณภาพ การส่งมอบตรงเวลา และค่านิยมองค์กรในเรื่อง ความเที่ยงธรรม คุณธรรม ความขยัน และสวัสดิการแก่พนักงาน

แต่ละหน่วยอะมีบาที่ประกอบด้วยพนักงาน 5-50 คน ที่ทำงานอย่างอิสระหาหนทางการทำงานกับหน่วยอะมีบาอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการเติบโตมีกำไรอย่างยั่งยืน

ระบบการบริหารธุรกิจของ KYOCERA ด้วยการบริหารแบบ Amoeba นั้น ลักษณะการบริหารธุรกิจบริษัท ไม่ใช่เพียงแต่ดำเนินการโดยผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่ต้องตั้งอยู่บนความคิดที่ว่า พนักงานบริษัททุกคนจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้อง ทำการแบ่งองค์กรของบริษัท ให้มีความละเอียดมากที่สุด ที่ทำให้สามารถแสดงให้เห็นผลลัพธ์ของงาน ขององค์กรแต่ละส่วนได้ง่าย เป็นระบบการบริหารธุรกิจที่ส่งเสริมให้พนักงานบริษัททุกคน มีส่วนร่วมในการบริหาร

วัตถุประสงค์ของการบริหารแบบอะมีบา 3 ประการ

(1) สร้างระบบบัญชีที่สะท้อนกลไกตลาดภายในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร (market-oriented divisional accounting system)

(2) พัฒนาให้เกิดผู้นำองค์กรที่ตระหนักในเรื่องการบริหารจัดการ

(3) ทำให้เกิด “การบริหารจัดการโดยทุกคน” หรือ management by all (หรือ Everyone participation in Japanese S-style)



คาซึโอะ อิโนะโมริ กล่าวว่า การฟื้น
บริษัทอย่าง JAL ขึ้นมา จำเป็นต้องมีการ
ดำเนินการในเรื่อง ขาดทุนติดต่อกันมา
หลายปี ทำให้ JAL ก็สามารถทำอะไรได้
เป็นครั้งแรก และ**ฟื้นฟูสภาพที่ดีในเวลา
3 ปี** การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงาน
JAL ด้วยปรัชญาการบริหารที่ให้นักงาน
ทุกคนมีส่วนร่วม ในเวลาเดียวกันเขาก็นำเอา
ระบบบัญชีตามหลักการบริหารอะมีบา
มาใช้กับฝ่ายต่าง ๆ ภายใน JAL ผลลัพธ์
ที่เกิดขึ้นก็คือ JAL สามารถฟื้นตัวแบบตัว
V (V shape round up) ในปีงบดุลถัดมาที่
สิ้นสุดในเดือนมีนาคม 2011 หลังจากที
บริหารแบบ Amoeba ดังนั้น สิ่งที่เป็น
สูงสุดในการบริหารแบบ Amoeba ได้แก่

1. สิ่งที่ต้องการรู้ คือ ตัวเลขใน
ปัจจุบัน ในเวลาปัจจุบัน (Real time) มุ่ง
ให้มีระบบบัญชีที่สามารถใช้ได้ในการ
บริหารธุรกิจใความเป็จริง

2. สร้างสภาพภาพความเป็น
นักบริหารธุรกิจให้แก่พนักงานทุกคน
สร้างผู้นำที่มีจิตวิญญาณของนักบริหาร-
ธุรกิจ

3. ความสำคัญของ ปรัชญาการ
บริหารธุรกิจนั้น ไม่ใช้การตัดสินใจ
ด้วยกำไรหรือขาดทุน เพียงอย่างเดียว
สิ่งที่สำคัญกว่า คือ ปรัชญาที่ถูกต้อง
ในความเป็นมนุษย์ที่ใช้ตัดสินใจดีต่างๆ

รูปแบบของการบริหารแบบAmoeba
เป็นอย่างไร กล่าวคือ

1. การมีองค์กร (หน่วยงาน) ที่
เล็กมาก ๆ (แบ่งบทบาท ความรับผิดชอบ
ชัดเจน)

2. มีการคำนวณกำไรขาดทุนใช้
รูปแบบพิเศษของ KYOCERA นั่นคือ
“มูลค่าเพิ่ม (กำไร) นั้นแบ่งตามเวลา เช่น
ตามชั่วโมง”



3. มีข้อมูลการบริหารที่รวดเร็ว ทัน
ในเวลาที่ต้องการ

ในขณะที่เดียวกันพนักงานทุกคน
ต้องเข้าใจก่อนว่า บริหารธุรกิจคืออะไร ต้อง
เข้าใจว่า บริหารธุรกิจนั้นคือ “กิจกรรมทาง
เศรษฐกิจที่สร้างกำไรได้ต่อเนื่อง” และต้อง
เข้าใจว่า “บทบาทของผู้บริหารธุรกิจ” การ
พัฒนาบริษัทให้เจริญเติบโต สร้างกำไร
ได้ต่อเนื่อง ผู้บริหาร กับผู้บริหารธุรกิจนั้น
แตกต่างกัน

แนวทางการบริหารที่แตกต่างกัน
ที่สุดคือ ความแตกต่างของระบบ และ
รูปแบบบัญชีตามบริหารแบบดั้งเดิมกับ
บัญชีตามการบริหารแบบ Amoeba เพราะ
ต้องการรู้รายได้ ค่าใช้จ่ายกำไรได้ในเวลา
ที่ต้องการ

ตัวอย่างเช่นบริษัททั่วไป (กรณี
ธุรกิจการผลิต) โดยทั่วไป บัญชีบริหาร
ที่ใช้กันส่วนใหญ่เป็นระบบงบประมาณ

โดยข้อมูลนั้น จัดทำขึ้นด้วย
รูปแบบที่เป็นไปตามงบกำไรขาดทุน เพื่อ
การคำนวณกำไรที่สามารถดำเนินการได้
ในหน่วยงานองค์กรระดับสูง (โดยทั่วไป
เป็นองค์กรระดับสำนักงานใหญ่) ดังนั้น
สำหรับฝ่ายขาย เป้าหมาย คือ การขยาย

ยอดขาย และบรรลุตามแผนงานโดย
ค่าใช้จ่ายที่มีเป้าหมายตามงบประมาณที่
กำหนดแล้ว ในขณะที่เดียวกัน สำหรับฝ่าย
ผลิตนั้น เป้าหมายคือ การทำการผลิต
ภายในต้นทุนเป้าหมาย ค่าใช้จ่ายนั้นมี
เป้าหมายที่งบประมาณที่กำหนดแล้ว ทั้ง
การขาย การผลิตนั้น จะดำเนินกิจกรรม
โดยมีจิตสำนึกต่อกำไรนั้น ทำได้ยาก

สำหรับ บริษัทที่นำเอาการบริหาร
แบบ Amoeba เข้ามาใช้ โดยใช้การบริหาร
แบบ Amoeba ทำให้การคำนวณกำไรแยก
ตามหน่วยงานกลุ่มย่อยเป็นไปได้จริง และ
การคำนวณหากำไรนั้น จะทำในแต่ละ
หน่วยงานที่สร้างกำไร แล้วนำมาคำนวณ
รวมเป็น “ตารางคำนวณกำไรตามชั่วโมง”
ดังนั้น บัญชีในการบริหารแบบ Amoeba
ฝ่ายขาย เป้าหมายคือ การขยายยอดขาย
และเพิ่มกำไร ในขณะที่ฝ่ายผลิต เป้าหมาย
คือ การขยายรายได้ และเพิ่มกำไร ดังนั้น
ทั้งฝ่ายขาย และฝ่ายผลิต ดำเนินกิจกรรม
โดยมีจิตสำนึกต่อกำไร

