



# แนวคิดการบริหารเพื่อการฟื้นฟู หลังภัยพิบัติของญี่ปุ่น

ธวัชชัย เลิศในอภัย

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น  
orbusiness@hotmail.com

**กลับ** จากญี่ปุ่นต้องประสบภัยพิบัติจากแผ่นดินไหวและ  
สึนามิ เมื่อเดือนมีนาคมที่ผ่านมา ต่างก็สืบสวนว่าจะ  
ฟื้นฟูเศรษฐกิจ สร้างธุรกิจกันใหม่อย่างไร จึงจะทำให้ญี่ปุ่นกลับมา  
สู่ความแข็งแกร่งอีกครั้งหนึ่ง ลองมาฟังความคิดของปรมาจารย์ทาง  
ด้านการบริหารชื่อดัง 2 ท่านดูบ้าง

**ต้องทบทวนการบริหารที่เน้นประสิทธิภาพมาก  
จนเกินไป**

**ศาสตราจารย์ คาโกโนะ** แห่งมหาวิทยาลัยโคเน็น ซึ่งเป็นผู้  
สันตัดในเรื่องกลยุทธ์ธุรกิจของญี่ปุ่น ได้กล่าวไว้ว่า ญี่ปุ่นจะต้องมอง  
ปัญหาอย่างจริงจังแล้ว เริ่มนับหนึ่งใหม่ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ญี่ปุ่น  
ต้องยอมรับว่าไม่ได้มีขีดความสามารถอย่างที่ตัวเองคิดกัน ที่มักจะ  
พูดกันว่า “ญี่ปุ่นยังมีความสามารถทางเทคนิคอยู่” นั้น น่าจะเป็นเรื่อง  
ของความเชื่อมั่นมากเกินไปของญี่ปุ่น เป็นต้นว่าอุตสาหกรรมเครื่อง  
ไฟฟ้า ต้องตามหลังซัมซุง หรือแอลจีของเกาหลีใต้ แต่กลับแก้ตัว  
ว่าเทคโนโลยีนั้นเหนือกว่า แต่การทำธุรกิจนั้นสู้ไม่ได้เท่านั้น แต่ทว่า  
ความคิดดังกล่าวเป็นเหมือนภาพฝัน เพราะจากภัยพิบัติครั้งนี้ ญี่ปุ่น  
ซึ่งมักจะยกย่องตัวเองว่ามีเทคโนโลยีนำในโลกร กลับไม่สามารถแก้  
ปัญหาโรงไฟฟ้าพลังงานนิวเคลียร์ได้ ต้องให้กองทัพสหรัฐฯเข้ามาช่วย  
ประเด็นที่ต้องทบทวนอย่างมาก คือ การเน้นประสิทธิภาพ  
มากเกินไป หมายความว่า ในการบริหารเน้น “Select and Concen-

tration” ให้ความสำคัญแก่จุดแข็งและกำจัดจุดที่อ่อนแอ ดังนั้น  
ทำให้ผู้ประกอบการที่ผลิตบ่อน้ำดื่ม หรือชิ้นส่วนนั้นน้อยลงอย่าง  
มาก ผู้ผลิตไปเน้นรวมศูนย์ที่บริษัทที่มีจำนวนจำกัดนั้น ทำให้ในอุปถัมภ์  
ครั้งนี้ การผลิตต้องหยุดลง เพราะไม่มีสต็อกสำรองเอาไว้นั่นเอง ใน  
อีกด้านหนึ่ง จากการจำกัดเรื่องแรงงานทำให้คนที่อยากทำงานไม่  
ได้ทำงาน บริษัทเองก็ยึดติดกับการทำตามกฎหมาย (Compliance)  
มากจนเกินไป

แผ่นดินไหวที่โทเบ ให้ประสบการณ์มากมาย การฟื้นฟูไม่ใช่แค่  
ฟื้นฟูสภาพ) นั้นใช้เวลายาวนานกว่า 10 ปี ธุรกิจก็ต้องดำเนินการด้วยทุก  
คนทั้งองค์กร ในช่วงเวลานั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ Leadership ที่ยืนชา  
เพื่อที่จะดึงทีมงานให้มุ่งสู่การสร้างความเป็นตัวเอง ผู้นำที่มีความ  
แข็งแกร่งมากเกินไปจะนำไปทุกๆ สถานการณ์ เป็นเหตุให้ทีมงาน  
จะต้องพึ่งพาอยู่เสมอ ไม่สามารถเป็นตัวของตัวเองได้ ผู้ที่เป็นผู้นำ  
แบบนั้นในช่วงนั้น ตัวอย่างก็เช่นความคามาอิ เท็ตสึโร (อดีตรองประธาน  
มิโตโมไฟฟา) นั้น หลังจากได้ทำการช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติได้  
พักหนึ่ง ก็หยุดทุกการช่วยเหลือ เพราะมีแนวคิดว่า หากยังช่วยเหลือ  
สิ่งของด้วยการให้เปล่าต่อไปเรื่อยๆ ก็คงไม่สามารถทำให้ธุรกิจค้า  
ปลีกในท้องถิ่นนั้นฟื้นฟูสภาพได้ ในภาวะเช่นนั้นต้องมีความใจเย็นใน  
การผลักดันให้ธุรกิจมีความเป็นตัวของตัวเองให้ได้ ถึงแม้ว่าจะถูก  
ต่อว่า หรือเกลียดชังก็ตาม





## ฟื้นพลังสร้างสรรคด้วยการบริหารที่ทุกคนมีส่วนร่วม

ในภาวะ อัจฉิโร ปรมาจารย์เรื่อง Knowledge Management แห่งมหาวิทยาลัยโอโตสึบาชิ อันโด่งดังทางด้านเศรษฐศาสตร์และการบริหาร ได้ให้ทรรศนะว่าการเมือง หรือการบริหารธุรกิจของญี่ปุ่น ล้วนแล้วแต่มุ่งเน้นในประเทศ แข่งในประเทศเป็นหลัก ทำให้ไม่ว่าภาค รัฐ สังคม ธุรกิจ ในทุกๆ ระดับ ล้วนแล้วแต่มีองค์ที่อ่อนแอลง ดังนั้น จากภัยพิบัติครั้งนี้ จึงเป็นโอกาสอันดีที่ญี่ปุ่นจะได้ปรับปรุงอย่าง ปฏิรูปเสียที เรื่องที่สำคัญที่สุดที่ลืมไปกันแล้ว คือ การบริหารที่ทุกคนมีส่วนร่วม ซึ่งถือว่าเป็น DNA ของธุรกิจญี่ปุ่นและอีกสิ่งหนึ่งที่เป็นต้นแบบของการปฏิรูปทุนนิยม ให้ดำเนินต่อไปได้ก็คือ Entrepreneur (ผู้ประกอบการ) ซึ่งดำเนินการทำลายโครงสร้างเดิมและสร้างสรรค์โครงสร้างขึ้นมาใหม่ ตามทรรศนะของ ชุมพีเตอร์ นักเศรษฐศาสตร์ชื่อดัง



ญี่ปุ่นที่ผ่านมาก็มียุคเช่นนี้ แต่มีรูปแบบที่แตกต่างกัน สิ่งที่แสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจน คือ แนวคิดของ มัทสึชิตะ โคโนะสุเกะ (ประธานกลุ่มมัทสึชิตะ หรือพานาโซนิคในปัจจุบัน) ที่กล่าวถึง การบริหารด้วยมวลชน นั่นคือ ต้องมีพนักงานที่มีความสามารถทางปฏิบัติที่แท้จริง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องทำให้แต่ละคนเพิ่มพูนความรู้เชิงปฏิบัติให้สูงขึ้น ความรู้เชิงปฏิบัติที่ว่านี้ คือ “ความสามารถในการตัดสินใจปรับปรุง” ที่พนักงานนั้นๆ จุดเริ่มต้นนั้นก็คือ มีมาตรฐานร่วมกันว่า “สิ่งที่ดี” นั่นคืออะไรจากมาตรฐานร่วมดังกล่าว เมื่อพบสิ่งที่เป็นข้อเท็จจริงเชิงจุลภาค (ปรากฏการณ์ที่เป็นรูปธรรม) ก็สามารถเชื่อมต่อไปถึงประเด็นเชิงมหภาค (หลักคิดที่เป็นนามธรรม) ทำให้สามารถเกิดการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมได้

แต่สิ่งที่เป็นอุปสรรคขัดขวางความสามารถในการตัดสินใจปรับปรุงนั้น ก็คือ การเน้นการวิเคราะห์เป็นหลักและการปฏิบัติตาม (Compliance) มากเกินไป ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากการบริหารแบบอเมริกา เน้นอนการวิเคราะห์และการปฏิบัติตามนั้นเป็นสิ่งสำคัญ แต่ธุรกิจญี่ปุ่นกลับนำมาใช้มากเกินไป ทำให้ความรู้เชิงปฏิบัติที่พนักงาน อ่อนแอลง สิ่งที่จะส่งเสริมให้ความรู้เชิงปฏิบัติสูงขึ้นก็คือ “การทำให้เรื่องธรรมดา ให้ไม่ธรรมดา” การที่ธุรกิจจะก้าวข้ามความสับสน หรือความยากลำบากไปได้นั้น จำเป็นต้องมีการทดลองแบบ Innovative แต่ Innovation นั้น คิดว่าจะทำแล้ว จะทำได้เองอย่างง่าย คงไม่ได้ งานปกติธรรมดาที่ทำอยู่ในประจำวัน เมื่อสะสมกันนานๆ เข้าอย่างต่อเนื่องก็จะทำให้เกิดการค้นพบสิ่งที่ไม่ธรรมดาได้นั่นคือ Innovation นั่นเอง สิ่งหนึ่งที่ยากก็คือการที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างปรากฏการณ์ที่เป็นรูปธรรม ไปสู่หลักคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งหากทำได้แล้วก็จะทำให้เชื่อมโยงไปถึง Business Model ใหม่ ในเรื่องนี้ผู้บริหารระดับกลางจะต้องมีบทบาทอย่างมาก ดังนั้น เดือนไซท์ 3 ในการที่จะขีดเกล้าความรู้เชิงปฏิบัติก็คือ การทำให้ผู้บริหารระดับกลาง เป็น Producer ที่จะต้องเชื่อมโยงทั้งแนวตั้งและแนวนอน ภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำไปสู่ Business Model ใหม่ ผู้บริหารระดับกลาง ไม่ใช่มีบทบาทคอยพิจารณาว่า เรื่องที่เสนอมาจากหน้านั้น มีความเสี่ยง หรือไม่ แต่ต้องแสดงบทบาทและพร้อมที่จะเสี่ยงในการนำเอาเรื่องที่เสนอนั้น ไปปฏิบัติให้เป็นจริงให้ได้ นั่นคือ Middle Up-Down Management อันเป็นสิ่งที่ญี่ปุ่นเคยมีความเชี่ยวชาญมากที่สุด