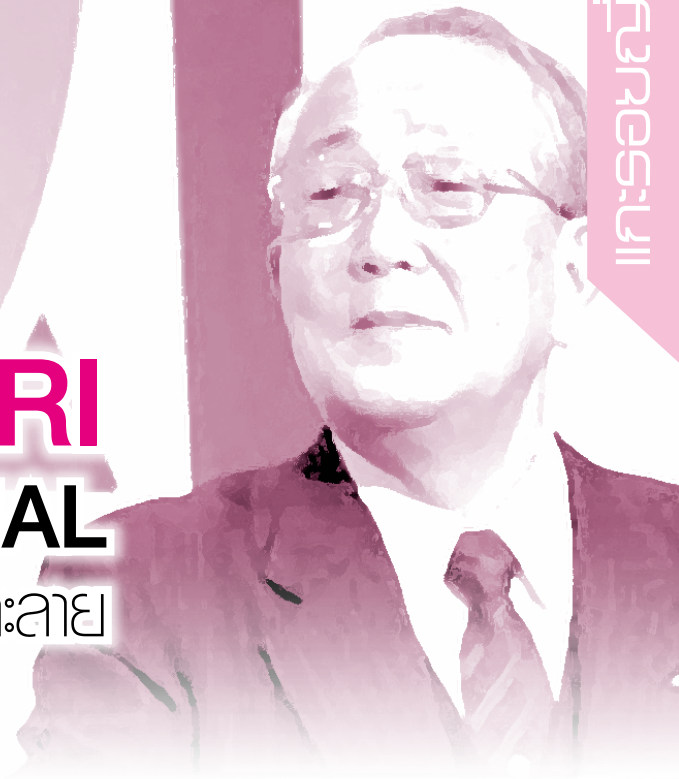


# Kazuo INAMORI

## ผู้พลิกฟื้นสายการบิน JAL

เมื่อสายการบินแห่งชาติ JAL ล้มละลาย

พศ.ประยูร เชื้อววัฒนา



**หลาย** คนคงยังพอจำกันได้ เมื่อต้นปี 2010 สายการบิน JAL ประสบภาวะขาดทุนจนล้มละลาย สถานภาพของสายการบินแห่งชาตินี้ เป็นดังที่รายงานสรุปไว้ว่า

“บริษัทมีเครื่องจักรมากเกินไปจนเกินความจำเป็น (ในที่นี้คือเครื่องบิน) บุคลากรมากเกินไปจนเกินความจำเป็นและมีเส้นทางการบินมากเกินไปจนเกินความจำเป็น... โดยข้อเท็จจริงแล้ว ประเด็นซึ่งมีความรุนแรงมากที่สุด คือ จำนวนเครื่องบินและบุคลากร”

“สายการบิน JAL เลือกกลยุทธ์ที่จะใช้เครื่องบินขนาดใหญ่ เช่น B747s แต่เครื่องบิน B747s เป็นสินทรัพย์ซึ่งมีขีดความสามารถทางการแข่งขันต่ำมาก เพราะในธุรกิจนี้ต่างมุ่งไปใช้เครื่องบินขนาดเล็กซึ่งมีประสิทธิภาพสูงกว่า”

ในรายงานเดียวกันนี้ ยังระบุถึงจำนวนบุคลากรซึ่งมีอยู่มากเกินพอว่า “สำหรับประเด็นบุคลากรนั้น กลุ่มบริษัท JAL มีพนักงานทั้งหมด 50,000 คน ซึ่งประเมินว่ามีมากเกินไปจนเกินความจำเป็นถึง 30%” เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว รัฐบาลญี่ปุ่นในขณะนั้น ได้เชิญคุณ Kazuo INAMORI เข้ามาช่วยฟื้นฟูกิจการของสายการบินแห่งนี้

Kazuo INAMORI เกิดในปี 1932 และเป็นนักธุรกิจญี่ปุ่นคนสำคัญในยุคปัจจุบัน เขาเป็นผู้ก่อตั้งบริษัท Kyocera ซึ่งเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์จากเซรามิคชั้นนำของโลกและKDDI อันเป็นบริษัทด้านโทรคมนาคมชั้นนำของญี่ปุ่น Inamori รับเข้ามาเป็น CEO ของบริษัท เพื่อฟื้นฟูธุรกิจสายการบินซึ่งอยู่ในสถานะล้มละลาย ในวัย 78 ปี

ในการให้สัมภาษณ์ถึงการเข้าฟื้นฟูธุรกิจขนาดยักษ์นี้ In-

amori กล่าวว่า เขาขอเงื่อนไขในการเข้ารับตำแหน่ง CEO ของสายการบิน JAL ที่กำลังล้มละลายนี้ว่า **“จะไม่รับคำตอบแทนใดๆ ทั้งสิ้น”** ทั้งนี้ เพื่อแสดงความตั้งใจและความมุ่งมั่นของเขาว่ามุ่งเข้ามาเพื่อช่วยฟื้นฟูกิจการโดยไม่หวังผลตอบแทนอื่นใด Inamori ยอมรับว่าคนในครอบครัวรวมทั้งเพื่อนมิตรรอบข้าง ต่างไม่เห็นด้วยที่เขาจะเข้าไปรับตำแหน่งนี้ เพราะเขาไม่มีพื้นฐานเกี่ยวกับอุตสาหกรรมดังกล่าวมาก่อน อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากการทบทวนหลายครั้งจากรัฐบาลญี่ปุ่นในขณะนั้น เขาก็ตกลงใจที่จะรับตำแหน่ง ด้วยเหตุผลที่ว่า

**“หากเราไม่สามารถฟื้นฟู JAL กลับมาใหม่ได้ มันก็จะเป็นการซ้ำเติมอย่างรุนแรงต่อเศรษฐกิจของญี่ปุ่นซึ่งอยู่ในสภาพที่ย่ำแย่อยู่แล้ว..”**

ขณะเดียวกัน เขาก็ยอมรับว่ามีคนซึ่งวิพากษ์วิจารณ์การแต่งตั้งเขาในแง่ลบต่างๆ นานา เป็นต้นว่า

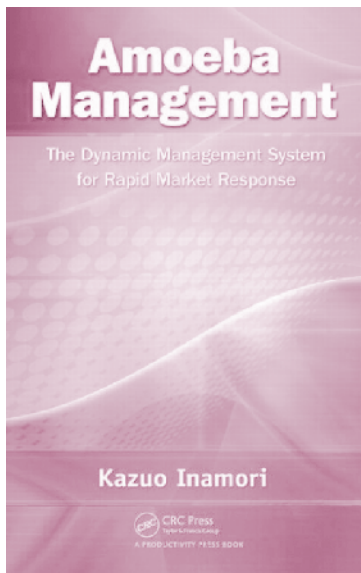
“ปล่อยให้คุณ Inamori ซึ่งไม่รู้เรื่องอะไรเลย (เกี่ยวกับธุรกิจการบิน) มาเป็น CEO บริษัท รังแต่จะทำให้เกิดการล้มละลายรอบสองเท่านั้นเอง” หรือ

“เห็นกันชัดๆ ว่าจะมาเสียชื่อเสียงตอนแก่”

ภายหลังรับตำแหน่งไม่นาน เขาก็พบว่า

**“ในบริษัท JAL นั้นไม่มีผู้นำที่แท้จริงอยู่เลย”**

เขากล่าวต่อว่า สภาพบริษัทขณะนั้น ไม่ต่างจากองค์กรแบบราชการที่คร่ำครึอย่างไรเลย ภายในบริษัทไม่ค่อยมีพนักงานที่เติบโตจากการทำงานหนักที่หน้างานแล้วไต่เต้าขึ้นมาในระดับสูง มีแต่พวก



อีลิตซึ่งจบมหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงที่มาทำหน้าที่ด้านการบริหารเต็มไปหมด

ในช่วงแรกที่เขาเข้ารับตำแหน่ง เขาได้เชิญผู้บริหารระดับสูงของสายการบิน 50 - 60 คนมาพบที่ห้องประชุมหลังจากเลิกงานกันแล้ว ทั้งนี้เพื่อร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและถกแถลงเกี่ยวกับ “การเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์พึงทำตัวอย่างไร การนำรวมหมู่ นั้นควรดำเนินการเช่นไร” มีการถกแถลงเช่นว่านี้ถึง 17 ครั้งภายในเวลาเดือนเดียวนั้น

## ปรัชญาการบริหารจัดการที่มุ่งทำให้พนักงานทุกคนมีความสุข

Inamori กล่าวถึงแนวทางการฟื้นฟูธุรกิจว่า

“ผมไม่รู้จะอะไรเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการบินเอาเสียเลย แต่ผมสื่อสารปรัชญาของผมให้กับทุกคนภายในบริษัทเพื่อร่วมรับรู้แนวคิดพื้นฐานนี้ สิ่งนี้ประสบความสำเร็จจะบริษัทเริ่มฟื้นตัว” พร้อมกล่าวเสริมว่า

“สไตล์การบริหารของผมก็คือ การทำให้ทั่วทั้งบริษัทมีแนวคิดปรัชญาร่วมกัน นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงไปจนถึงพนักงานระดับล่าง หลังจากนั้นจึงทำการบริหารจัดการบริษัทบนพื้นฐานหลักปรัชญาดังกล่าว ผมเชื่อว่าวิธีการนี้สามารถประยุกต์ใช้ได้ในทุกอุตสาหกรรมใดๆ ก็ได้”

เขากล่าวถึงความรู้สึกแรกๆ เมื่อเข้ามาทำงานใน JAL ว่า

“ผมรู้สึกอึดอัดใจเพราะบริษัทนี้ดูไม่เหมือนบริษัทเอกชนเอาเสียเลย เจ้าหน้าที่ระดับสูงมักจะหาทางโอนย้ายตัวเองเข้ามาอยู่ในตำแหน่งสูงๆ ของบริษัทนี้ ผมเองรู้สึกแปลกใจที่พบว่าไม่มีผู้นำที่แท้จริงซึ่งมีความสามารถสามัคคีพนักงานทั้งหมดเข้าด้วยกันในยามวิกฤติ ปรัชญาง่ายๆ ในการบริหารธุรกิจของผมก็คือ การทำให้พวกเขาทุกคนมีความสุข นี่เป็นหลักการสำคัญของผมตั้งแต่ผมก่อตั้งบริษัท Kyocera ขณะที่ผมมีอายุ 27 ปี”

เขายกกับผู้บริหารของ JAL ในวันแรกๆ ที่รับงานว่า ผู้บริหารต้องสื่อสารปรัชญาในการบริหารจัดการให้พนักงานทุกคนรับทราบและยอมรับ สิ่งหนึ่งที่ Inamori เน้น ก็คือการสร้างความสุขให้กับพนักงานทุกคน ดังนั้น ประโยคแรกของปรัชญาบริหารจัดการใน JAL ก็คือ

**“นี่เป็นบริษัทของพวกคุณและเป้าหมายของบริษัทมุ่งเพื่อให้ทุกคนมีความสุข”**

Inamori ย้ำว่า ก่อนที่จะสามารถมีแนวคิดร่วมกับพนักงานนั้น เขาต้องสามารถทำให้พนักงานเชื่อมั่นในเป้าหมายของบริษัทซึ่งต้องการทำให้พนักงานทุกคนมีความสุขได้เสียก่อน ปรัชญาการบริหารจัดการใดๆ ไม่มีทางดำเนินไปได้ หากปราศจากความเชื่อร่วมกันนี้

การทำให้พนักงานมีความสุขนั้น หมายรวมไปถึงวิธีการบริหารแบบการบริหารจัดการแบบเดินไปทั่ว (management by walking around) ซึ่งมักประกอบด้วยวิธีการบริหารจัดการเหล่านี้

ผู้บริหารจัดสรรเวลาอย่างสม่ำเสมอในการเดินเข้าไปในฝ่ายงานต่างๆ ของตนและหรือเปิดโอกาสสำหรับการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ

หลักคิดอยู่ที่ว่าระดับจัดการควรเรียนรู้เกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ที่มีอยู่และความเป็นห่วงกังวลของพนักงาน โดยรับรู้โดยตรงด้วยตนเองที่หน้างาน ในเวลาเดียวกันเขาก็สามารถสอนพนักงานเกี่ยวกับวิธีการบริหารใหม่ๆ ในแต่ละปัญหาที่เกิดขึ้น มันเป็นการสื่อสารที่ดำเนินแบบสองทาง โดย

- หัวหน้าฟังรับฟังสิ่งซึ่งพนักงานต้องการจะพูด
- ขณะเดียวกัน หัวหน้าก็ควรใช้โอกาสเช่นนี้ ในการถ่ายทอดคุณค่า หรือวิสัยทัศน์ของบริษัทให้กับพนักงานแบบตัวต่อตัว
- หัวหน้าควรพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือใดๆ ในสิ่งที่พนักงานร้องขอในจุดนั้นๆ ได้

สามปีของการทำงานหนัก ซึ่งทำให้ Inamori น้ำหนักลดไปร่วม 10 กิโลกรัม สายการบิน JAL ก็ฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว กระทั่ง

สามารถกลับมาทำกำไรได้อีกครั้ง กับทั้ง JAL สามารถกลับมาขายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์โตเกียวใหม่ ส่วนหนึ่งของความสำเร็จ มาจากการอัดฉีดเม็ดเงินของรัฐบาลญี่ปุ่นในสมัยนั้นด้วย

## เพิ่มยอดขายให้คุ้มค่าที่สุด ลดค่าใช้จ่ายให้ล้นต่ำสุด

นอกเหนือจากการปฏิรูปจิตสำนึกของผู้บริหารและพนักงาน แล้ว แนวปฏิบัติในการปฏิรูปสายการบิน JAL ของ Inamori นั้น เป็นสิ่งซึ่งดูเป็นเรื่องพื้นฐาน ตรงไปตรงมาสำหรับธุรกิจทุกประเภท กล่าวคือ เขาเน้นในการเพิ่มยอดขายให้ได้สูงสุด ขณะเดียวกันก็ลดค่าใช้จ่ายให้ลงต่ำสุด ทั้งนี้ โดยดำเนินการตามแนวปฏิบัติสำคัญต่อไปนี้

### ๑ การบริหารแบบอมีบา (amoeba management)

แนวปฏิบัติดังกล่าว มุ่งแบ่งหน่วยงานภายในบริษัทเป็นกลุ่มงานย่อยๆ และให้แต่ละกลุ่มงานจัดทำบัญชีกำไรขาดทุนของกลุ่มตน ทั้งนี้ โดยมุ่งให้กลุ่มงานย่อยเหล่านี้ สามารถเลี้ยงตัวเองได้

### ๒ ประสิทธิภาพของ JAL

Inamori ปรับใช้ประสิทธิภาพของ Kyocera มาจัดทำเป็นหนังสือว่าด้วยประสิทธิภาพของ JAL เพื่อเป็นเครื่องมือในการปฏิรูปจิตสำนึกของพนักงาน ทั้งนี้ โดยจัดทำแล้วมอบให้พนักงานคนละเล่ม

### ๓ การนำระบบหน่วยกำไรย่อยๆ ขึ้น

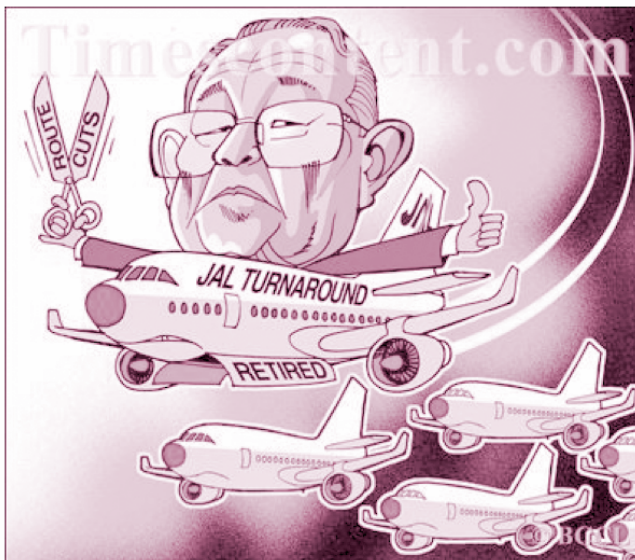
มีการจำแนกภายในบริษัท JAL ออกเป็น 670 กลุ่มย่อย เพื่อทำการบริหารจัดการรายได้รายจ่ายอย่างชัดเจน

### ๔ ทำการลดค่าใช้จ่ายอย่างเอาจริงเอาจัง

ในช่วงเวลาดังกล่าว บริษัทสามารถลดค่าใช้จ่ายไปได้ถึง 110,000 ล้านเยน ทั้งนี้ รวมถึงการปรับลดพนักงานจากประมาณ 50,000 คน เหลือ 32,000 คน หรือปรับลดลงประมาณร้อยละ 30

## หลักคิดของเฮา Kazuo INAMORI

ก่อนจบ ขอนำแนวคิดปรัชญาของ Inamori ที่เคยกล่าวไว้ในที่ต่างๆ เพื่อผู้อ่านจะพอเห็นอุปนิสัยและหลักคิดของเขาได้ชัดเจนขึ้น



成功する人と、そうでない人の差は紙一重だ。

成功しない人に熱意がないわけではない。

違いは、粘り強さと忍耐力だ。

失敗する人は、壁に行き当たったときに、

体裁のいい口実を見つけて努力をやめてしまう。

คนที่ประสบความสำเร็จ กับคนที่ไม่ประสบความสำเร็จ

แตกต่างกันแค่เส้นยาแดงผ่าแปด

คนที่ไม่สำเร็จเชื่อว่าชะตากรรมจะร้อนรุ่มมัน

แต่สิ่งที่แตกต่างอยู่ที่ความอดทนและอดทนต่างหาก

คนที่ล้มเหลวนั้น เมื่อพบกับอุปสรรคเข้า

ก็จะคิดหาข้อแก้ตัวดีๆ เพื่อที่จะเลิกล้มความพยายามไป

今日の成果は、過去の努力の結果であり、

未来はこれからの努力で決まる。

ผลลัพธ์ในวันนี้ เป็นผลจากความพยายามในอดีต ส่วนอนาคตนั้น กำหนดด้วยความพยายามต่อแต่นี้

成功するにはどうするか?これは極めて簡単なんです。

自分の仕事の創意工夫をすること、

今日よりは明日、明日よりはあさってというように、

三百六十五日続けていくことです。

การจะประสบความสำเร็จนั้น ต้องทำอะไรนะหรือ? เป็นคำถามที่ง่ายมาก

ให้สร้างสรรค์และพลิกแพลงงานการของตนเอง

ให้พรุ่งนี้ดีกว่าวันนี้ มะรืนนี้ดีกว่าพรุ่งนี้

ทำเช่นนี้ ต่อเนื่องกัน 365 วันนั่นแหละ 

### ข้อมูลประกอบ

[http://globalasia.org/V5N2\\_Summer\\_2010/Kazuhiko\\_Toyama.html](http://globalasia.org/V5N2_Summer_2010/Kazuhiko_Toyama.html)

html

<http://blog.goo.ne.jp/romantics2010/e/3d5569ab409a3bd6870c31da446942a3>

31da446942a3

<http://positiveswitch.seesaa.net/article/294136383.html>

<http://torisedo.com/7514.html>