

# การบริหารแบบ Amoeba

## คุณอินามิ คาชิโอะ

## ตอนที่ 10 (จบ)

นครินทร์ หอมดี

ผู้เชี่ยวชาญด้านอุตสาหกรรมอาวุโส อ.ส.ท.

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

**ตัวอย่างการนำระบบเข้าไปใช้ สำหรับธุรกิจการผลิต**

**รายละเอียดบริษัท (ธุรกิจการผลิต)**

- รายละเอียดธุรกิจ: ผลิตจำหน่าย เคส, อุปกรณ์ตกแต่ง (อุปกรณ์เครื่องมือ, ภาพ, สื่อสาร และข้อมูล)
- จำนวนพนักงาน: พนักงานประจำ 30 คน, พนักงานชั่วคราว 40 คน รวม 70 คน (ช่วงเริ่มกิจการ)
- ยอดขาย: แปรร้อยยี่สิบล้านเยน (ช่วงเริ่มกิจการ)
- ลักษณะเฉพาะ: บริษัทผลิตของบริษัทแม่ (เกินครึ่งของยอดขาย), มีการหาลูกค้าด้วยตัวเองในบางส่วน

**เบื้องหลังของการนำระบบการบริหารแบบ Amoeba จะเล่าตั้งแต่มีการถดถอยของผลประกอบการนะครึบ**

- ผลประกอบการถดถอย: ยอดขายลดลงจาก 1,600 ล้าน → 1,200 ล้าน → 850 ล้าน → 820 ล้าน
- เบื้องหลังของการถดถอย: การย้ายการมอบหมายการผลิตของบริษัทแม่ (ไปยังประเทศจีน), สภาพถดถอยของเทคโนโลยีการผลิตภัณฑ์

• เบื้องหลังของการนำระบบ:

1. ภาวะที่ต้องเลือกระหว่างความจำเป็นในการจัดโครงสร้าง (การลดจำนวนพนักงาน) กับการจ้างพนักงาน
2. การทบทวนการบริหารจัดการแบบตนเอง
3. เปลี่ยนลักษณะของการรับงาน → นำไปสู่รูปแบบการบริหารจัดการที่เป็นอิสระ และเป็นเอกเทศ

**ความกังวล และความสับสนในช่วงตอนต้นการนำระบบ**

**แนวคิดที่มีอยู่เดิม ในตอนแรกจะต้องทำให้สามารถเปลี่ยน และเอาชนะแนวคิดที่มีอยู่เดิมให้ได้**

- งานที่พึ่งพาความสามารถส่วนบุคคล (Mood maker = Leader) พึ่งคนเก่งคนชำนาญ
- งานของพนักงานกับงานของสำนักงานนั้นเป็นคนละส่วนกัน มองว่างานมีความแตกต่างกัน
- Worker กับ Management คือคนละอย่างกัน เป็นการแยกระดับหน้าที่ความรับผิดชอบ

**ความกังวล และความสับสนในช่วงนำระบบ**

- การต่อต้านจากบริษัทโดยรวม → ค่าคอนซัลต์ติ้ง
- การต่อต้านที่หนักจากพนักงานกลุ่มบริหาร → การสูญเสียอำนาจ และค่านิยมของตน
- พนักงานจะทำงานด้านสำนักงาน? → เพิ่มขั้นตอนและเวลาการทำงาน
- การขายคืออะไร? ค่านิยมความหมายที่ทำให้ทุกคนกังวล และสับสน
- ความรู้สึกไม่คุ้นเคยในการ Double Check



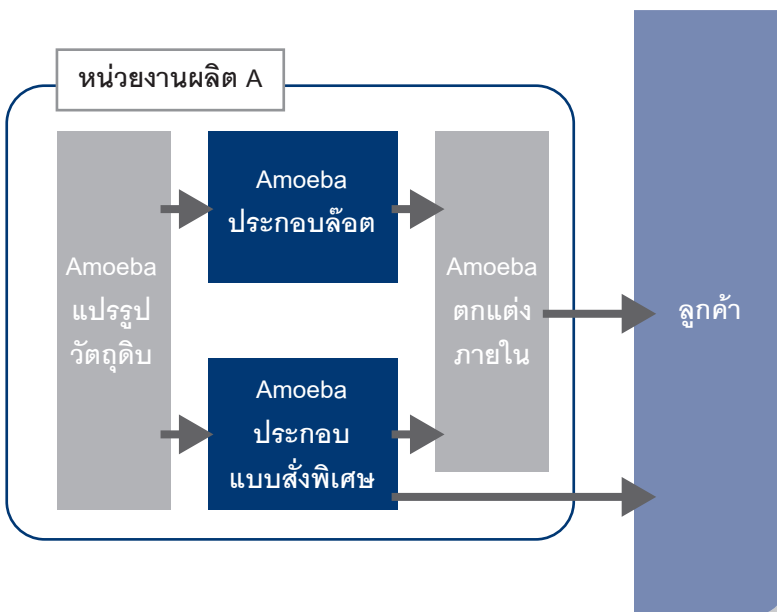
## Total Productivity Solution

ความยากลำบากในการปฏิรูปจากการบริหารที่พึ่งพาความสามารถส่วนบุคคลไปสู่การบริหารโดยองค์กร และระบบบริหารแบบ Amoeba → Leader ทุกคนเปรียบเสมือนผู้บริหาร

## รายละเอียดการต่อต้านจากพนักงาน

1. พนักงานระดับบริหารนั้นเป็นฝ่ายอนุรักษ์นิยม ถึงแม้ว่าประธานจะมีความตั้งใจออกจากการบริหารแบบตนแล้วก็ตามแต่พนักงานในระดับบริหารนั้นอยากให้งดเดิมการบริหารแบบเดิมๆ

## ภาพความสัมพันธ์ของแต่ละหน่วยงาน



2. พนักงานระดับบริหารแย้งอย่างหนักว่า ยอมไม่ได้ที่จะปฏิเสธค่านิยมในอดีต

3. อ้างว่าการบริหารแบบ Amoeba นั้นใช้ได้กับเฉพาะบริษัทขนาดใหญ่ แต่ใช้ไม่ได้กับโรงงานท้องถิ่น

4. เกิดความเข้าใจผิดในบทบาทของตนจากการที่ได้รับความมอบหมายงานมาตลอด

5. ถึงแม้ประธานจะทำไม่ได้ แต่พวกเขานั้นมีความตั้งใจทำให้บริษัทนั้นยังรักษาอยู่ได้

## การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกจากสภาพที่สับสน

1. การตระหนักถึงจรรยาบรรณประจำวันการควบคุมการทำงาน

• เริ่มรับรู้ตัวเลขของตนเองด้วยตนเอง → ขยายวงออกไปจาก 1 คน , 2 คน แล้วขยายต่อไป

• ทำการคิดพฤติกรรมในอนาคตจากตัวเลขการปฏิบัติในแต่ละวัน

• จุดยืนของตนกับการปฏิบัติ P D C A

2. เสนอแผนกำหนดการสั่งออเดอร์ ต้องรู้ว่าลูกค้าของตัวเองคือใคร, กลุ่มเป้าหมาย

• จากที่เป็นกระดาษเปล่า → สามารถใส่ข้อมูลของลูกค้าคาดหวังได้

• เริ่มที่จะเห็นผลผลิตกันที่คาดหวังได้ → ทั้งบริษัทร่วมมือกันเพื่อนำไปสู่การได้มาซึ่งออเดอร์

• บรรลุการรับออเดอร์ต่อเดือน หนึ่งร้อยล้านเยน เมื่อได้รับความสำเร็จ รู้สึกยินดีกันทั้งบริษัท

3. พนักงานรุ่นใหม่ตระหนักถึงบทบาทของตน

• การสร้างความกระจ่างกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กร → รับรู้ถึงบทบาทกับความรับผิดชอบของตน

• จัดทำตารางประเมินผลกำไรด้วยตัวเองโดยไม่ต้องรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา

• ตารางประเมินผลกำไร = ไม่ใช่ (ตัวเลขที่นิ่ง) แต่เป็น (ตัวเลขที่เคลื่อนไหว)

## คำพูดของท่านประธาน

ตระหนักถึงการบริหารแบบ Amoeba มีพลังที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกของคน โดยการเข้าถึงด้านจิตวิทยาใช้จิตใจของคน

## เป็นพื้นฐาน)

1. ยืนยันจุดยืน และความรับผิดชอบของตนเอง

2. การปฏิบัติ P D C A

3. กำหนดการดำเนินการของตนเอง บนพื้นฐานของการปฏิบัติงานประจำวัน

4. ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของผลงาน และสร้างผลงานได้

## การเปลี่ยนแปลงของผลประกอบการ

ยอดขาย : 820 ล้าน → 1,010 ล้าน → 1,300 ล้าน

→ 1,120 ล้านเยน

## โปรแกรมอบรมและสัมมนาฝ่ายการศึกษา และฝึกอบรม

Budget Code	หลักสูตร	วันที่จัด	ระยะเวลา สัมมนา	สมาชิก (บาท) (ยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม)	บุคคลทั่วไป (บาท)
<b>กลุ่มวิชาการจัดการและบริหารงานบุคคล (A)</b>					
A21MP016S	ปั้นนักขายมือใหม่ สูเป้าหมายมืออาชีพ	27 พฤษภาคม 2564	1	3,000	3,500
A21MP018S	พิชิตการสอนงาน สั่งงาน มอบหมายงานให้ได้ทั้งงานได้ทั้งใจ	27 พฤษภาคม 2564	1	3,000	3,500
A21MP033S	การพัฒนาทักษะหัวหน้างาน	1 มิถุนายน 2564	1	3,000	3,500
A21MP030S	การคิดอย่างเป็นระบบเพื่อความสำเร็จ	2 มิถุนายน 2564	1	3,000	3,500
A21MP053P	ทักษะการสอนงานที่มีประสิทธิผล	7 มิถุนายน 2564	2	5,700	6,200
A21MP035S	เก่งคน เก่งงาน เก่งคิด สูการเป็นหัวหน้างานชั้นเลิศ	8 มิถุนายน 2564	1	4,000	4,500
A21MP075P	กลยุทธ์การบริหารลูกค้าด้วย CRM เพื่อเพิ่มยอดขายและรักษาสายสัมพันธ์	8 มิถุนายน 2564	1	3,000	3,500
<b>กลุ่มวิชาคอมพิวเตอร์ประยุกต์และการผลิตอัตโนมัติ (C)</b>					
C21YW003P	สร้างสรรค์ Presentation สไลด์ Infographic & Interactive ด้วย PowerPoint 2016	24 พฤษภาคม 2564	2	6,200	6,700
C21YW015P	การสร้างรายงานสรุปผลสไลด์ Dashboard (กระดานสรุปข้อมูล) ด้วย Excel 2016	31 พฤษภาคม 2564	2	6,200	6,700
C21YW019P	เจาะลึก...การวิเคราะห์ข้อมูลใน Excel อย่างเหนือชั้น ด้วย Pivot Table	1 มิถุนายน 2564	2	6,200	6,700
C21YW007DT	การรายงานวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมือโปร ด้วย Pivot Table and Pivot Chart in Excel 2016 (Online)	7 มิถุนายน 2564	2	4,800	5,200
C21YW016P	การรายงานวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมือโปร ด้วย Pivot Table and Pivot Chart in Excel 2016	7 มิถุนายน 2564	2	6,200	6,700
C21YW003DT	เทคนิคและการประยุกต์ใช้ Excel ระดับ 2 (Online)	9 มิถุนายน 2564	2	4,800	5,200
<b>กลุ่มวิชาความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม (E)</b>					
E21KB014P	การป้องกันอันตราย และความปลอดภัยจากระบบไฟฟ้าในโรงงานอุตสาหกรรม	28 พฤษภาคม 2564	1	3,000	3,600
E21KB015P	การดูแลระบบน้ำหล่อเย็นของโรงงานอุตสาหกรรม	31 พฤษภาคม 2564	1	3,000	3,600
E21KB010DT	ความปลอดภัยในการใช้สารเคมีของสถานประกอบการ (Online)	1 มิถุนายน 2564	1	2,500	2,800
E21KB016P	ความปลอดภัยในการใช้สารเคมีของสถานประกอบการ	1 มิถุนายน 2564	1	3,000	3,600
E21KB007E	ผู้ปฏิบัติงานประจำระบบบำบัดมลพิษอากาศ	8 มิถุนายน 2564	3	4,500	5,200
E21PB001SC	ผู้ตรวจประเมินความปลอดภัย (ด้านเครื่องจักร) ขั้นต้น	16 มิถุนายน 2564	1	2,500	2,700
<b>กลุ่มวิชาเทคโนโลยีเครื่องมือวัดและการสอบเทียบ (I)</b>					
I21NO025P	การสอบเทียบตู้ควบคุมอุณหภูมิ และอ่างควบคุมอุณหภูมิ	18 พฤษภาคม 2564	2	6,400	6,900
I21NO026P	การสอบเทียบเครื่องวัดภายในสำหรับอุตสาหกรรม	18 พฤษภาคม 2564	1	3,200	3,700
I21NO027P	การสอบเทียบมาตรฐานเครื่องมือวัดทางไฟฟ้า Part II	22 พฤษภาคม 2564	2	6,500	7,000

## Total Productivity Solution

Budget Code	หลักสูตร	วันที่จัด	ระยะเวลา สัมมนา	สมาชิก (บาท)	บุคคลทั่วไป (บาท)
				(ยังไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม)	
I21NO028P	การสอบเทียบสายวัด และตลับเมตร ตามมาตรฐานญี่ปุ่น	22 พฤษภาคม 2564	2	6,800	7,300
I21NO029P	การสอบเทียบไมโครมิเตอร์และเวอร์เนียคาลิเปอร์ด้วยเกจบล็อก	22 พฤษภาคม 2564	2	6,400	6,900
I21NO010DT	แผนการชักตัวอย่างเชิงคุณภาพเพื่อการวัด และมาตรฐาน ISO/IEC 17025	28 พฤษภาคม 2564	1	2,500	2,800
<b>กลุ่มวิชาบริหารการผลิต (M)</b>					
M21LM016P	การค้นหาและกำจัดความสูญเปล่าของการเคลื่อนไหว (Waste ข้อ 6 ใน 7 Waste)	28 พฤษภาคม 2564	1	3,000	3,500
M21LM022P	การประยุกต์ใช้ RPA ในงานโลจิสติกส์	28 พฤษภาคม 2564	1	3,000	3,500
M21LM015P	การลดต้นทุนการผลิตที่สูญเปล่าในกระบวนการผลิต	31 พฤษภาคม 2564	1	3,000	3,500
M21LM050P	การปรับปรุงให้เกิดผลิตภาพด้วยแนวคิดลีน	11 มิถุนายน 2564	1	3,000	3,500
M21LM051P	ลดต้นทุนผลิต พืชผลกำไร	11 มิถุนายน 2564	1	3,000	3,500
M21LM048P	การสร้างสายธารแห่งคุณค่า - VSM (Workshop)	17 มิถุนายน 2564	1	3,000	3,500
<b>กลุ่มวิชาบำรุงรักษาพิเศษ (P)</b>					
P21LM026P	การบำรุงรักษามอเตอร์ไฟฟ้า	27 พฤษภาคม 2564	2	5,700	6,200
P21LM027P	การใช้โปรแกรมสำเร็จจัดทำประวัติและค่าใช้จ่ายระบบบำรุงรักษา	27 พฤษภาคม 2564	1	3,500	4,000
P21LM010DT	ความปลอดภัยในงานบำรุงรักษา	28 พฤษภาคม 2564	1	2,500	2,800
P21LM028P	ระบบเชิงรุกบำรุงรักษาเครื่องจักรไร้ปัญหา	28 พฤษภาคม 2564	1	3,500	4,000
P21LM029P	ความปลอดภัยในงานบำรุงรักษา	28 พฤษภาคม 2564	1	3,000	3,500
<b>กลุ่มวิชาส่งเสริมคุณภาพและการมาตรฐาน (Q)</b>					
Q21LM020P	การจัดทำและควบคุมเอกสารในระบบ GHPs&HACCP Rev.5	25 พฤษภาคม 2564	1	5,700	6,200
Q21LM010P	การตรวจติดตามภายในตามมาตรฐานเครื่องมือแพทย์ ISO 13485:2016	27 พฤษภาคม 2564	2	5,700	6,200
Q21LM007DT	เคลือบไม่ลึบการทำ GMP เครื่องสำอาง	31 พฤษภาคม 2564	1	2,500	2,800
Q21LM021P	เคลือบไม่ลึบการทำ GMP เครื่องสำอาง	31 พฤษภาคม 2564	1	3,000	3,500
<b>กลุ่มวิชาพิเศษ (S)</b>					
S21YW001S	Change Management and Lean Manufacturing Concept & Wastes Identification	12 มิถุนายน 2564	1	2,800	3,300
S21YW010S	Improve Phase : Taguchi DOE	12 มิถุนายน 2564	2	5,000	6,000
S21YW002S	TOC, VSM & Workshop : Current State	13 มิถุนายน 2564	3	8,000	8,500
<b>กลุ่มวิชาอัตโนมัติ (U)</b>					
U21PN011P	พื้นฐาน PLC กับงานควบคุมอัตโนมัติ	2 มิถุนายน 2564	3	9,000	9,500
U21PN012P	Automation Skill for Smart Factory Part I	9 มิถุนายน 2564	3	8,500	9,000

สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ ฝ่ายการศึกษาและฝึกอบรม

Call center โทร. 02 717 3000 ต่อ 81 e-mail: et@tpa.or.th หรือ www.tpif.or.th