

Japanese style management

ต้องรู้หรือ

รศ.รับสรณ์ เลิศในสัตย์

รองอธิการบดีฝ่ายบริการวิชาการ

รักษาการรองอธิการบดีฝ่ายศิลปวัฒนธรรมศึกษา

และสื่อสารองค์กร สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

orbusiness@hotmail.com



กล่าวกันว่า การบริหารแบบญี่ปุ่น (Japanese style management) เน้นที่ “ประสิทธิภาพ” และจุดเด่นของการบริหารแบบญี่ปุ่นคือ การให้ความสำคัญแก่ทรัพยากรบุคคล เมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารแบบตะวันตก ซึ่งจะเน้นการที่ผู้นำมีความโดดเด่นในการนำองค์กร หรือการบริหารแบบรูปพีรามิด นำพาทีมงานไปข้างหน้า ถ้าพลังการนำของผู้ยังมีอยู่ ต่อให้มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรอยู่บ่อย ๆ ก็ยังสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ในขณะที่องค์กรแบบญี่ปุ่นจะเป็นแบบภูเขาเตี้ย ๆ เรียงกันที่ไม่รู้ว่ายอดเขาอยู่ที่ไหน การบริหารจะไม่เน้นผู้นำที่มีพลังวิเศษ (Charisma leader) แต่จะเป็นแบบ Team play ผลักดันองค์กรไปข้างหน้า และถ้าหากว่า คิดเหมือนตะวันตกที่ว่า บุคลากรคือทรัพยากรทางการบริหารอย่างหนึ่ง ก็จะมีบริษัทที่คิดจะเปลี่ยนอยู่เสมอ จะทำให้สังคมที่เป็นหน่วยรวมนั้น มีแต่ความเย็นชาซึ่งกันและกัน ซึ่งในสังคมญี่ปุ่นไม่คิดเช่นนั้นคือสังคม

วัฒนธรรมที่ว่า “การให้ความสำคัญแก่ทรัพยากรบุคคล” ที่สร้างขึ้นโดยการบริหารแบบญี่ปุ่นนั้น เป็นสิ่งที่ควรภูมิใจในโลก แต่ทว่า ถึงแม้ว่าแนวคิดนี้จะมีความเป็นเลิศก็ตาม แต่ผลลัพธ์กลับไม่ได้เป็นไปตามนั้น จึงยังไม่สามารถตะโกนเสียงดังได้อย่างที่ตั้งใจ ดังนั้น ถึงแม้ว่าจะมีสิ่งที่ดีหลงเหลืออยู่ แต่ก็เริ่มที่จะพ่ายแพ้แก่ค่ายตะวันตกแน่นอน การที่จะทำให้ยืดอกอวดได้ว่า ญี่ปุ่นมีการบริหารที่เป็นเลิศได้ ในขณะที่ให้ความสำคัญแก่บุคลากร ก็จะต้องเพิ่มประสิทธิภาพให้ได้ทัดเทียมกับค่ายตะวันตก

กรณีตัวอย่างบริษัทโอ บริษัทไม่เน้นการลดจำนวนคนลง ถ้ามีบุคลากรที่ไม่แสดงความสามารถได้ ตราบใดที่บริษัทยังสามารถดำเนินการไปได้ด้วยดี ก็จะมาคิดพิจารณาร่วมกัน พยายามนำเสนอทางเลือกให้กับพนักงาน เพื่อให้สามารถขยายงานต่าง ๆ ของหน่วยงานให้มีความหลากหลายขึ้น ในกลุ่มผู้บริหาร อาจจะมีความคิดว่า ถ้าสามารถจัดระเบียบให้จำนวนคนมีความเหมาะสมแล้ว ก็จะสามารถสร้างกำไรให้เพิ่มมากขึ้นได้แน่นอน เหมือนตัวอย่างของสหรัฐอเมริกา ธนาคารบางแห่ง มีนโยบายว่า ถ้าสามารถเปลี่ยนพนักงานที่มีผลงานต่ำ 20% ก็สามารถบริหารให้มีประสิทธิภาพได้ แต่อย่างไรก็ตาม “คน” ที่เป็นทรัพยากรทางการบริหารนั้น ต่างกับเงินหรือสิ่งของอย่างสิ้นเชิง

“คน” ก่อนจะเป็นทรัพยากรนั้น จะต้องเป็นมนุษย์ที่ก่อร่างให้กับสังคม ดังนั้นเมื่อใช้แรงของคนแล้ว ก็จะต้องทำการช่วยเหลือพนักงานที่สัมผัสกับสังคม ซึ่งหมายความว่า ตระกาะที่ว่าคนเป็นทรัพยากรเท่านั้น ผิดตั้งแต่แรกแล้ว ความคิดที่ว่านี้ อาจจะเหมือนอ่อนแอ แต่ทว่าแทนที่จะทอดทิ้งอย่างง่าย ๆ สิ่งที่สำคัญกว่าคือการพยายามอย่างที่สุดที่จะผลักดันให้เขาเหล่านั้นเป็นบุคลากรที่เป็นเลิศ ดังนั้นถึงแม้ว่า การบริหารแบบสหรัฐอเมริกาที่พยายามแสวงหาประสิทธิภาพทางการบริหารนั้น ในด้านหนึ่งมีความเป็นเลิศอย่างแน่นอน แต่เมื่อเจอปัญหาที่ใช้วิธีการ Layoff อย่างง่าย ๆ นั้น ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง นี่คือการศึกษาคู่มือที่เลวร้ายของ Business school สโตนีวอลล์

บริษัทโอเป็นกลุ่มบริษัทที่มีธุรกิจที่หลากหลายไม่ว่าการเงิน สินเชื่อต่าง ๆ จึงต้องสร้างความสัมพันธ์ประสานงานกันในระหว่าง ธุรกิจให้มีความเหนียวแน่น เมื่อเปรียบเทียบเคียงต่อเดียวกับบริษัท ต่างชาติแล้วอาจจะสู้ไม่ได้ แต่เมื่อเล่นเป็น Team play ก็สามารถ ชนะได้อย่างแน่นอน ด้วยการคิดร่วมกัน ทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ บริษัทยังมีบุคคลประเภทที่มีความสามารถหลากหลายอยู่จำนวนมาก และเป็นบริษัทที่รับเข้าทำงานระหว่างกลาง (มีประสบการณ์ ทำงานจากที่อื่นแล้ว) จำนวนมาก และจากที่มีการขยายขอบเขต ธุรกิจที่กว้างขวางยิ่งขึ้น จึงมีระบบ Career employment ประมาณ 30-40 % ยังมีผู้หญิง หรือ Working mother อยู่จำนวนไม่น้อย รวมทั้งการจ้างผู้เกษียณจากที่อื่นด้วย จึงมีบุคลากรที่เป็นแกนนำ ต่าง ๆ มาก เล่นเป็น Team play ได้เป็นอย่างดี นี่คือการแข็งแกร่ง ที่ไม่มีที่อื่นจะมาเอาชนะได้



แต่ในขณะเดียวกัน ถึงแม้จะพูดเสมอ ๆ ว่า “ไม่มีความ เป็นไปได้นอกจาก Team play” อยู่เสมอ ๆ แล้ว แต่ละฝ่ายงาน ก็ จะฝังตัวเองเข้าไปอยู่ในกระดองด้วยความคิดแคบ ๆ เพียงอย่าง เดียว จะยึดติดอยู่ในกรอบ เคลื่อนไหวตามผังองค์กรเท่านั้น ฝ่าย งานข้างเคียงที่เคยประสานข้อมูลกัน กลับกลายเป็นคู่แข่งกัน วิธี การป้องกันการเก็บตัวอยู่ในกระดอง นั้น ก็คือการทบทวนระบบการ บริหาร มีการควมรวมฝ่ายงานการขยายเข้าด้วยกัน สร้างโครงสร้าง ให้สามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้อย่างละเอียด แต่อย่างไรก็ตามในบางสาขา มีแต่คนรุ่นเก่าอยู่มาก จึงต้องให้อำนาจในการจัดการ เพราะว่า ต่อให้สั่งว่าให้ออกจากกระดองแล้ว เชื่อมโยง ประสานงานกับฝ่ายงานข้างเคียง แต่เมื่อไม่มีอำนาจ จัดการ ก็ไม่มีใครฟังนั่นเอง

การไม่ปรับองค์กรเลย ก็จะเป็นการเน้นการสั่งการ ตามแนวตั้ง แล้วก็เข้าไปในกระดองของตนเอง ในการจะป้องกัน

สิ่งนี้ แล้วสร้างให้เกิด Team play อย่างแท้จริงนั้น จะต้องค้นหา การจัดองค์กรที่ดีที่สุดพร้อมกับ การมีหัวหน้าทีมที่มีความเข้มแข็ง เท่านั้น

อีกเรื่องหนึ่งก็คือ “การอ่านกระแส” ไม่ว่าที่ไหนก็ตามเป็น ประเด็นร่วมว่า ประเด็นการบริหารนั้นจะไปตามกระแสได้หรือไม่ กระแสนั้นเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ ต้องค้นหาจุดเปลี่ยนให้ได้ บังคับ ทิศทางให้ไปตามกระแสให้ได้ นั่นคือบทบาทของผู้บริหาร

อย่างไรก็ตาม ไม่มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการจับกระแส แต่อาจจะกล่าวได้อย่างหนึ่งก็คือ ก็เฝ้ามองปรากฏการณ์ของโลก นั้นเอง ความชำนาญเฉพาะอย่างที่มีต่อธุรกิจของบริษัทตนเอง นั้น เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างแน่นอน แต่นั่นก็เป็นเพียงส่วนหนึ่ง ส่วน ที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งคือการเรียนรู้ทางด้านมหภาคนั่นเอง อาจจะ มีบางคนที่ไม่เน้นการรับรู้การเปลี่ยนแปลงด้านมหภาคของโลก แต่

กลับมีพลังในการผลักดัน ดังนั้น ทั้งสองอย่างจะ ต้องไปด้วยกัน



สิ่งที่น่าภูมิใจสำหรับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จคือ การเพิ่มกำไรให้ธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกันก็คือการ เพิ่มบุคลากรอย่างต่อเนื่องเช่นกัน สิ่งที่ญี่ปุ่นควรจะภูมิใจนั้นมียุ่ มากมาย บริษัทญี่ปุ่นก็จะสามารถมีบทบาทในโลกได้มากขึ้น สิ่ง ที่อยากจะสรุปแนะนำในที่นี้คือ 4 ปัจจัยสำคัญของการบริหารแบบ ญี่ปุ่นของบริษัทโอ ซึ่งจะสร้างประสิทธิภาพ และการเน้นที่บุคคล ได้แก่ 1.วิธีการบริหารแบบญี่ปุ่น วัฒนธรรมที่เน้นบุคลากร คือพลัง ในการแข่งขัน 2.ที่สำคัญต้องมี ROE (Return on Equity อัตราส่วน การวัดประสิทธิภาพการทำกำไรของการลงทุน) เทียบเท่าตะวันตก ผลลัพธ์ไม่ผิดต้องเอาคนออก 3.ออกจากกระดองแล้วจับมือกัน การ ทำลายการทำงานตามแนวตั้งคือ ภาระหน้าที่ของผู้นำ 4.แทนที่ จะมี Charisma 1 คน ให้ประสานกันด้วยคน 10 คน ถ้า Team play ก็จะชนะได้ในโลกนี้ (ความคิดของคุณมียาอุจิ ประธานบริษัทโอ)