Introduction to Amoeba Management and Case study (2)

(กรณีตัวอย่าง JAL)

รศ.ดร.รังสรรค์ เลิศในสัตย์
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
orbusiness@hotmail.com

การบริหารแบบ Amoeba นั้น คือ ระบบบริหารที่เป็นเลิศ

ลักษณะพิเศษของ การบริหารแบบ Amoeba นั้น 1. ต้องสามารถทำให้ทุกคนเข้าร่วมการบริหารเกิดเป็นจริง 2.ใช้การสร้างกำไรวัด ระดับการ contribution เพื่อให้มีจิตสำนึกต่อเป้าหมาย 3. ทำให้การบริหารที่สามารถมองเห็นได้ เกิดขึ้นเป็นจริง 4. เป็นการประสานของ「Top down」และ「Bottom up」 และ 5. การเสริมสร้าง Leader นั่นคือเป็นการบริหารที่ดึงเอาศักยภาพ ความสามารถของคนออกมาให้ได้มากที่สุด โดยการทำให้การบริหารเป็นเกม

รูปแบบคือ 1. จัดตั้งหน่วยงาน หรือ group ให้เป็นทีม มีการแข่งขันเดือนละครั้ง ปีละ 12 ครั้ง 2. มีการแพ้ชนะ อย่างชัดเจน ภายใต้กฎกติกาที่มีความชัดเจน 3. ให้พนักงานทุกคนนั้น เป็น team member เข้าร่วมในการแข่งขัน 4. การแพ้ชนะของการแข่งขันนั้น จะแจ้งผลไปยังทีมทุกคนทันที ทุกคน จะรับรู้ร่วมกัน การที่พนักงานแต่ละคน เข้าร่วมในการบริหาร ทำให้สามารถแสดงขีดความสามารถของตนเองออกมาได้

หลักการของ การบริหารที่สำคัญได้แก่

1. การปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายงานเรื่องจะต้อง สร้างยอดขายมากที่สุด โดยใช้ค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด 2. รูปแบบการบริหารทางการเงินนั้นจะต้อง Simple และเข้าใจได้ง่าย และเน้นการบริหารแบบ Cash-base 3. การคำนวณผลประกอบการอย่าง timely และการ Feedback นั่นคือสามารถรับรู้ได้ทันทีในอย่างน้อย ๆ ในทุก ๆ วัน และ 4. รับรู้ตัวเลขการบริหารที่ถูกต้อง โดยมีกฎกติกาการคำนวณผลประกอบการแบบบูรณาการด้วยความยุติธรรม และถูกต้อง ใช้การตอบสนองแบบ One-by-One และระบบ Double check 5. ทำให้ตัวเลขการบริหารเป็นแบบเปิดเผยได้ (open) สามารถรู้ได้ภายในองค์กร

อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินการให้ได้ตามเป้าหมายนั้น จะต้อง**มีกลไกและมีองค์กร** โดยบริษัทจะต้องมีความชัดเจนใน “กลไก” ที่จำเป็นในการดำเนินธุรกิจว่าจะต้องทำอย่างไร ในขณะเดียวกันต้องมีความชัดเจนใน “องค์กร” หรือหน่วยงานรับผิดชอบ ในการดำเนินการบริหารกลไก โดยจะต้องทำให้**“บทบาท ความรับผิดชอบ”** ที่องค์กรต้องดำเนินการ มีความชัดเจน และ

> “บริษัทจะต้องมีความชัดเจนใน “กลไก” ที่จำเป็นในการดำเนินธุรกิจ ว่าจะต้องทำอย่างไร ในขณะเดียวกันต้องมีความชัดเจนใน “องค์กร” หรือหน่วยงานรับผิดชอบ”

มีความชัดเจนว่า **ใครจะต้องมีบทบาทและรับผิดชอบ** แสดงให้เห็นทุก ๆ งาน ด้วยผังองค์กรที่ชัดเจน

ในองค์กรหลาย ๆ แห่งนั้น มักจะมีวิสัยทัศน์ พันธ์กิจ ยุทธศาสตร์ นโยบายที่ชัดเจน แต่ปรากฏว่าไม่ได้ระบบกลไก และองค์กรที่จะทำให้เกิดขึ้นได้จริง นั่นคือ มีแต่คำว่า “What to do” แต่ไม่มีคำว่า “How to do” หรือ “Who to do”, “When to do”, “Why to do” หรือไม่ครบถ้วน ของคำว่า 5W 2H (Why, What, Where, When, Who (Whom), How, How much. นั่นเอง

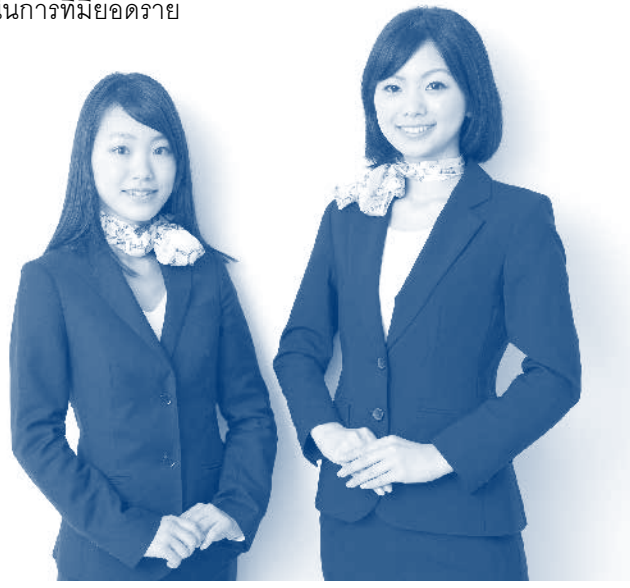
ในขณะเดียวกัน ก็จะต้องมีการหมุนวงจร P-D-C-A (Plan-Do-Check-Act) ของการบริหาร เพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงขึ้น

ตัวอย่างการนำ Amoeba management เข้ามาใช้

ธุรกิจขนส่ง Japan Airlines (JAL)

สายการบินแห่งชาติญี่ปุ่น Japan Airlines มีผลการดำเนินการที่มียอดรายได้สูง และมีกำไรมาโดยตลอด เช่น ในปีงบประมาณ 2007 มียอดขายกว่า 2.2 ล้านล้านเยน มีอัตรากำไรสุทธิที่ 4% ซึ่งถือว่าต่ำพอสมควร (อัตรากำไรที่ดีควรจะใกล้เคียง 10%) แต่พอมาในปี 2008 เกือบ 2 ล้านล้านเยน แต่มีอัตราขาดทุนที่ 2.6 % และโดยเฉพาะในปี 2009 มียอดขาย ลดลงเหลือ 1.48 ล้านล้านเยน มีอัตราขาดทุนที่ 8.6% อยู่ในภาวะวิกฤติอย่างมาก ต้นปี 2010 รัฐบาลญี่ปุ่นจึงได้เชิญคุณคาซึโอะ อินาโมริ ประธานบริษัท Kyosera เข้ามาเป็นประธานบริษัทสายการบิน JAL เพื่อฟื้นองค์กรให้กลับไปสู่กำไรให้ได้โดยเร็ว โดยนำเอาแนวคิด Amoeba Management เข้ามาประยุกต์ใช้

แนวทางหลักการดำเนินการคือ การเปลี่ยนแปลงองค์กร และการรับรู้ตัวเลขได้อย่างรวดเร็ว โดยการนำเอาระบบคำนวณกำไรเข้ามาใช้แยกตามฝ่ายงาน



ประเด็นปัญหาที่ 1 เกี่ยวกับองค์กร คือ จะให้องค์กร (หรือหน่วยงาน) ไหนจะความรับผิดชอบต่อการสร้างกำไร

ประเด็นปัญหาที่ 2 เกี่ยวกับกำไร ขาดทุนของแต่ละเที่ยวบิน ทำอย่างไรจึงจะรับรู้ได้อย่างรวดเร็ว เพราะที่ผ่านมา รายได้ค่าใช้จ่ายต่อ 1 เส้นทางบิน ในเวลา 1 เดือน ว่าจะคำนวณให้รับรู้ได้ ต้องล่าช้าไปถึงเดือน และหน่วยงานไหนสร้างกำไรได้บ้าง นั้นไม่มีความชัดเจน

จึงให้เริ่มมีการจัดประชุมรายงานผลงานรายสัปดาห์ ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม ปี 2010 เป็นการประชุมรวมทั้งหมด โดยใช้ประโยชน์งบประมาณประจำปี ตามแผนการฟื้นฟู

วัตถุประสงค์ของการประชุมก็คือ

1. เพื่อการดำเนินการ ลดค่าใช้จ่าย เปลี่ยนคำพูด จาก “งบประมาณ” มาเป็น “แผนงาน”

2. เพิ่มจิตสำนึกด้านตัวเลขให้แก่ผู้บริหาร วิธีการดำเนินการประชุมนั้นเปลี่ยนไปเป็นรูปแบบ การบริหารแบบ Amoeba ตัวเลขของแต่ละสำนักงานใหญ่นั้น ผู้อำนวยการจะอธิบายอย่างละเอียด การประชุมนี้ เปลี่ยนแนวทางไปเป็นการประชุมที่ว่า *“จะลดค่าใช้จ่ายเพื่อเพิ่มกำไรได้อย่างไร”*

ประเด็นปัญหาที่เกี่ยวกับองค์กร นั้นก็คือ “จะให้องค์กร (หรือหน่วยงาน) ไหนจะรับผิดชอบต่อการทำกำไร” ในบริษัทขนาดใหญ่ทั่วไป มีฝ่ายธุรกิจหลายฝ่าย มีผลิตภัณฑ์ จำนวนมาก ส่วนใหญ่การดำเนินธุรกิจ จะเสร็จสิ้นสมบูรณ์ภายใน

หน่วยงานนั้นๆ(เช่นแยกตามผลิตภัณฑ์)ทำให้เข้าใจได้ง่ายว่า ฝ่ายงานที่มีความรับผิดชอบคือฝ่ายงานใด

แต่ที่ J A L บริษัท ในกลุ่มทุกบริษัท ฝ่ายงานทุกฝ่าย ดำเนินธุรกิจเดียวกัน คือ “การทำให้เครื่องบินขึ้นบิน” พนักงานทุกคนจะปฏิบัติภารกิจ เพื่อวัตถุประสงค์ดังกล่าว นี้จึงเป็นเรื่องยากที่จะกำหนดว่า “ใครควรจะมีความรับผิดชอบต่อกำไร”

ดังนั้นจึงมีการกำหนดการปฏิรูปองค์กร และการสร้างองค์กรใหม่ การดำเนินการปฏิรูปองค์กรนั้น เริ่มต้นจากเดือนเมษายนปี 2010 ทั้งองค์กรเริ่มรับรู้บทบาทของแต่ละฝ่าย และลงมือไคเซ็นกำไรขาดทุนตาม แต่ละเส้นทางบิน แต่ละฝ่ายงาน เริ่มเข้าสู่การจัดทำแผนของปีต่อไป เริ่มการคำนวณกำไรขาดทุนแยกตามฝ่ายงาน มีการพัฒนาระบบ ในเดือนเมษายนปี 2011 ได้มีการกำหนดองค์กรหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อกำไร (Profit center) โดยแบ่งออกเป็น

1. สำนักงานใหญ่ควบคุมบริหารเส้นทางบิน

2. สำนักงานใหญ่ขาย และบริการลูกค้า

3. สำนักงานใหญ่ธุรกิจขนส่งไปรษณีย์

ประเด็นปัญหาที่เกี่ยวกับกำไรขาดทุนของแต่ละเที่ยวบิน (Flight) ก็คือทำอย่างไรจึงจะรับรู้ได้อย่างรวดเร็ว สิ่งที่สำคัญคือจะกำหนด**ต้นทุน**ของแต่ละเที่ยวบินได้อย่างไร

1. ได้กำหนดต้นทุนต่อหน่วยของค่าใช้จ่ายที่สำคัญ เช่น ค่าใช้จ่ายนักบิน ค่าใช้จ่าย Crew Attendants ค่าบริการของท่าอากาศยาน ค่าใช้จ่ายซ่อมบำรุง ค่าเสื่อมราคาเครื่องบิน ค่าเชื้อเพลิงต่าง ๆ จะทำให้สามารถวิเคราะห์ต้นทุนได้รวดเร็วได้อย่างไร

2. ทำการพัฒนาระบบที่เน้นการคำนวณหาต้นทุนของแต่ละเที่ยวบินของ

แต่ละวัน ซึ่งทำให้สามารถคำนวณกำไรขาดทุนของเส้นทางบินได้ในวันรุ่งขึ้น และดำเนินมาตรการแก้ไข ได้ทันท่วงที

การนำเอาระบบคำนวณกำไรเข้ามาใช้ แยกตามฝ่ายงานนั้นได้

เริ่มนำเอาระบบคำนวณกำไรเข้ามาใช้แยกตามฝ่ายงาน JAL

3. รายรับรายจ่ายของแต่ละเที่ยวบินคำนวณได้ในวันรุ่งขึ้น (เฉพาะรายได้ และต้นทุนหลัก ๆ เท่านั้น)

4. เริ่มการประชุมรายงานผลงานโดยใช้ข้อมูลการประชุมของระบบคำนวณกำไรแยกตามฝ่ายงาน

5. ในแต่ละสำนักงานใหญ่ ได้เริ่มมีการควบคุมการคำนวณกำไรของแต่ละกลุ่มบริษัท

6. ไม่ว่าในฝ่ายงานทางอ้อม เช่น ฝ่ายบริหารของสำนักงานใหญ่ ก็ใช้ format เดียวกันที่จะทำให้รายได้ค่าใช้จ่าย ได้ถูกหยิบยกขึ้นเป็นประเด็นปัญหาที่ชัดเจน

มีการตั้งเป็น Internal Profit Center หมายความว่า หน่วยงานบริการนั้นสามารถคิดต้นทุนบริการ และค่าบริการที่จะบริการให้หน่วยงานอื่น เช่น หน่วยงานคลังสินค้า หน่วยงานที่สนามบิน หน่วยงานด้านอาหาร (catering) เป็นต้น

การปฏิรูปบริษัทในกลุ่ม

1. จากการปฏิรูปโครงสร้างธุรกิจ จึงมีการจัดระเบียบ ควบรวม จำหน่ายบริษัทในเครือ ทำให้จำนวนบริษัท ลดลง จาก 100 บริษัท เหลือ 51 บริษัท

2. ลงมือ นำเอาการคำนวณกำไรแยกตามฝ่ายงานเข้ามาใช้ในบริษัทในกลุ่ม โดยการดำเนินนโยบายจากธุรกิจสนับสนุนบริษัทแม่ไปสู่การบริหารที่เป็นอิสระของตัวเองหรือจากการทำประโยชน์โดยลดค่าใช้จ่ายไปสู่การทำประโยชน์ไปสู่การเพิ่มกำไรรวมทั้งการทำธุรกิจกับบริษัทแม่ ก็ทำโดยมี **สมมติฐานที่** Market price ไม่ใช่การใช้ Expense base บริษัทในกลุ่มภายในประเทศทั้งหมด จะต้องบรรลุการทำกำไร

จากการดำเนินการปฏิรูปดังกล่าวข้างต้น ทำให้ JAL สามารถฟื้นตัวแบบ V shape round up ได้อย่างรวดเร็ว โดยในปี 2010 ถึงแม้จะมียอดขายลดลงเหลือเพียง 1.38 ล้านล้านเยน แต่กลับมีกำไรที่ 1.8 แสนล้านเยน หรือ 13.8% ในปี 2011 เป็นต้นมา ถึงแม้ยอดขายจะคงที่ไม่ได้เพิ่มขึ้นมากนัก แต่อัตรากำไรอยู่ที่ระดับเฉลี่ย 14%

นี่คือตัวอย่างความสำเร็จของ Amoeba Management ที่ได้กลายเป็นตำนาน และเป็นศาสตร์ ไปเรียบร้อยแล้ว