

Introduction to Amoeba Management and Case study (3)

ตัวอย่างบริษัทการผลิต

ศ.รังสรรค์ เลิศในสัตย์
อธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
rungsun@tni.ac.th

ในตอนนี้ขอแนะนำการนำเอา Amoeba Management เข้ามาใช้ในธุรกิจการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ชิ้นส่วนโลหะอัดสูง

บริษัทมียอดขายเท่ากับ 69 ร้อยล้านบาท (ปี 2014 ควบรวม 82 ร้อยล้านบาท) โดยมีฐานผลิตในญี่ปุ่น 2 โรงงาน และในต่างประเทศ 2 แห่ง จำนวนพนักงานรวม 380 คน (ปี 2014) แบ่งเป็นพนักงานประจำ 272 คน พนักงานชั่วคราว 108 คน

คำพูดของประธานบริษัท “ถ้าไม่เอาการบริหารแบบ Amoeba เข้ามาใช้ ปานนี้ ภายได้สภาพแวดล้อมอย่างนี้ บริษัทจะเป็นอย่างไรก็ไม่รู้!”

ความเป็นมาของการนำเอาการบริหารแบบ Amoeba เข้ามาใช้

บริษัทนี้มีนโยบาย “จัดซื้อให้เหมาะสมที่สุด ระดับโลก” จากการรับช่วงการผลิต แล้วพัฒนาไปสู่การแข่งขันระดับ global คุณภาพสูงแต่ราคาต่ำ แต่ที่ผ่านมา มีออเดอร์ที่แน่นอนเสมอมา ทำให้ทั้งผู้บริหารระดับสูง ถึงระดับหน้างานไม่ค่อยมีจิตสำนึกต่อกำไรต่อยอดขายมากนักอีกต่างหากจากการประกอบ การต่อ ยอดขาย ประมาณ 2%)

ความมุ่งมั่นของบริษัท

1. ปฏิรูปไปสู่บริษัท ที่เป็นที่ยอมรับของโลก
2. สร้างระบบการบริหาร ที่ไม่ถูกอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
3. เสริมสร้าง Leader ที่สามารถแบกรับภาระบริษัทในศตวรรษที่ 21 ได้
4. สร้างบริษัทที่สามารถมี “คุณค่าความหมายการทำงาน” หรือ “คุณค่าความหมายการใช้ชีวิต”

จากมุมมองของการบริหารแบบ Amoeba แล้วประเด็นปัญหาที่ก่อนนำเข้ามาใช้ เห็นว่าความรับผิดชอบในการรักษา

และขยายออเดอร์ยอดขายนั้นไม่ชัดเจน ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากกำไร และขาดทุนรายเดือน และความรับผิดชอบต่อกำไรนั้นไม่ชัดเจน จึงต้องดำเนินการมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายไคเซ็น เพื่อยกระดับผลประกอบการ

มาตรการแก้ไขต่อประเด็นปัญหา ได้แก่ การทำให้บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยงานมีความชัดเจน มีระบบที่ Market price ถ่ายทอดไปถึง การผลิต มุ่งการรับรู้ค่าใช้จ่ายแยกตามฝ่ายงาน จากหลักเกณฑ์ของการรับผิดชอบของผู้ได้รับประโยชน์ รูปแบบการผลิต แบบรับออเดอร์ รวมทั้งเริ่มระบบการนำเอาการซื้อขายภายในบริษัทมาใช้ (Internal profit center) คุณลักษณะบริษัท

การดำเนินการเพื่อการฝังรากยั่งยืน

สนับสนุนกลุ่มศึกษาเพื่อการเสริมสร้างผู้บริหาร และ Leader รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินประชุมที่มี Leader เป็นหลัก เสริมสร้างระบบการควบคุมบริหาร เริ่มดำเนินการบริหารแบบ Amoeba เริ่มมีการทำงานของ Leader สตาร์ทใหม่ที่เข้ารับหน้าที่ใหม่ เริ่มการดำเนินการ เช่นการใช้สมุดบันทึกค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด และสมุดบันทึกบริหารเวลา

ผลลัพธ์ของการนำเอาการบริหาร แบบ Amoeba เข้ามาใช้

ทำให้เกิดการปฏิรูปจิตสำนึกของ Leader การปฏิรูปโครงสร้างฝ่ายธุรกิจและกำไรเทียบกับปีก่อนนำเข้ามาใช้เพิ่มขึ้นอย่างมาก ความรู้สึกของประธานบริษัท เมื่อสิ้นสุดช่วงเวลาการนำเข้ามาใช้ ผ่านช่วงเวลาการซึมซับ และฝังรากยั่งยืน คือ การรับรู้อีกครั้งต่อความสำคัญของการขาย และเทคนิค มีการปฏิบัติ และไคเซ็นการบริหารธุรกิจของฝ่ายงาน ในระดับหน้างานเกิดขึ้นได้ การสร้างสรรคไคเตีย และความเอาใจใส่อย่างจริงจัง สร้างให้เกิด

ผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่ ที่ทีมงาน สามารถมองเห็นได้ถึงทุกส่วน ทุกมุม สามารถสร้าง ผู้บริหารธุรกิจ (Amoeba leader) เกิดขึ้นได้ 30 คน ในอนาคต จะพยายามเพิ่ม ผู้บริหารธุรกิจให้เพิ่มจำนวนคนให้มากขึ้น โครงสร้างของบริษัทได้เริ่มปรับไปเป็น ระดับโลกได้แล้ว

การปฏิรูปโครงสร้างฝ่ายธุรกิจ (ตั้งแต่ปี 2003)

การขยายธุรกิจแบบ global ไปยังบริษัทในเครือที่เป็นธุรกิจเดียวกัน โดย ใช้ความสามารถเทคโนโลยีที่มีอยู่ เริ่มต้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัทตนเอง (ทำให้ความฝันของประธาน และพนักงานเป็นจริงได้)

นำเสนอ และดำเนินการแผนประจำปี เรื่องการสร้างกำไร (ยอดต่อชั่วโมง) ของหน่วยงานที่เล็กที่สุดที่สร้างกำไร (เปลี่ยนจากรายเดือน เป็นการบริหารรายปี)

การดำเนินการภายใต้เศรษฐกิจตกต่ำ

- ผู้บริหารระดับสูง และ Leader เน้น และมุ่งมั่นต่อค่าตัวเลข
- การดำเนินการกิจกรรมไคเซ็น ที่เชื่อมโยงโดยตรงถึงการเพิ่มขึ้นของ ยอดต่อชั่วโมง

- การทำประโยชน์ต่อกำไร จากการรับออเดอร์ชิ้นส่วนที่มีมูลค่าเพิ่มสูง
- กิจกรรมการขายที่จริงจัง รวมทั้งตลาดในต่างประเทศ

จากการรับรู้ในแต่ละวัน ด้วยดัชนีที่เรียกว่า ยอดต่อชั่วโมง ทำให้เข้าใจ การเปลี่ยนแปลงจากกิจกรรมไคเซ็น มีการทำการเปรียบเทียบค่าตัวเลข มีการ ทำไคเซ็นได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้กลายเป็นจุดแข็งของบริษัทนี้

แต่ทว่า การที่ทำให้ธุรกิจเติบโตไปได้นั้น จะต้องให้ความระมัดระวัง ก่อน ที่จะเลวร้ายลงไป การรับรู้ด้วยตัวเลขที่แน่นอนของสภาพการณ์ของหน่วยงาน อย่าง real time นั้น เป็นสิ่งที่จำเป็น และในการที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมดังกล่าว นั้นก็เช่นกัน

ถ้าไม่มีการบริหารแบบ Amoeba แล้ว การบริหารธุรกิจของบริษัท นี้ก็จะประสบความสำเร็จไม่ได้

บทสุดท้าย ขอนำเสนอบทบัญญัติ 12 ข้อของ Inamori Management

1. **มีความชัดเจนในวัตถุประสงค์** และความหมายของธุรกิจตั้ง วัตถุประสงค์ที่สูงโดยมี จรรยาบรรณ และจริยธรรม ความถูกต้อง
2. **ตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม** เป้าหมายที่ตั้งไว้ ต้องเป็นที่รับ รู้ร่วมกันกับพนักงานอยู่เสมอ
3. **มีความปรารถนาที่มุ่งมั่นในใจเสมอ** มีความปรารถนาที่มั่นคง สามารถซึมซาบเข้าไปในจิตใต้สำนึกได้
4. **มีความพยายามที่ไม่ยอมแพ้ใคร** ทำงานที่เรียบง่ายไปที่ละขั้นทีละ ขั้น มีความพยายามที่ไม่ทอดทิ้งอย่างต่อเนือง
5. **ขยายยอดขายให้ได้มากที่สุด** ประหยัดค่าใช้จ่ายให้ได้มากที่สุด วัตถุประสงค์ที่ได้มา ควบคุมสิ่งทีออกไป ไม่ใช่วิ่งตามผลกำไร แต่กำไรนั้นจะต้องตาม หลังมาเสมอ





6. **การกำหนดราคา** คือการบริหาร การกำหนดราคาคืองานของระดับสูง แต่จะต้องรวมศูนย์การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า และตัวเองต้องทำกำไร

7. **การบริหารนั้น กำหนดด้วยความมุ่งมั่นที่เข้มแข็ง** ในการบริหารนั้น จำเป็นต้องมีความมุ่งมั่นที่แข็งแกร่งกว่าหินผา

8. **จิตวิญญาณที่ลุกโชน** ในการบริหารนั้น จำเป็นต้องมีจิตใจต่อสู้ที่รุนแรงเหนือกว่าทักษะการต่อสู้ใด ๆ

9. **มีความกล้าหาญกล้าปะทะกับเรื่องราวต่าง ๆ** จะต้องไม่ยอมต่อความซ้ำซาก

10. **จะต้องทำงานอย่างสร้างสรรค์อยู่เสมอ** พรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้ มะรืนนี้ต้องดีกว่าพรุ่งนี้ จะต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้งอยู่เสมอ เพื่อเพิ่มพูนการสร้างสรรค์

11. **มีความจริงใจด้วยความเอื้ออาทร** การค้าย่อมมีคู่แข่ง ต้องมีความสุขร่วมกับคู่แข่ง ทุกคนมีความสุข

12. **มุ่งไปข้างหน้าด้วยความแจ่มใสอยู่เสมอ** มีจิตใจที่เรียบง่ายที่เต็มไปด้วยความฝัน และความปรารถนา

การอุทิศตน 6 ประการ

1. **พยายามไม่ยอมแพ้ใคร** รักในงานที่ทำ ทำงานอย่างจริงจัง มีความพยายามมากกว่าคนอื่น จะนำมาสู่ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ

2. **อ่อนน้อมถ่อมตน** คนที่ประสบความสำเร็จ ในขณะที่ภายในใจนั้น ครุ่นคิดด้วยความเร่าร้อนหรือจิตวิญญาณต่อสู้ แต่ก็สามารถอ่อนน้อมถ่อมตนตั้งนั้นถึงแม้ว่าจะประสบความสำเร็จ ก็อย่าลืมการอ่อนน้อมถ่อมตน

3. **มีการพิจารณาทบทวนปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ** “เป็นคนเย่อหยิ่งหรือเปล่า” “ทำให้คนอื่นไม่สบายใจหรือเปล่า” “มีการแสดงความซ้ำซากหรือเปล่า” “มีพฤติกรรมที่เห็นแก่ตัวหรือเปล่า” ทบทวนตัวเองทุกวัน ถามตัวเองว่าเป็นคนที่มีพฤติกรรมดีสมกับเป็นมนุษย์หรือเปล่า ในแต่ละวันพยายามทบทวนควบคุมจิตใจที่ไม่ดี เพิ่มพูนจิตใจที่งามอยู่เสมอ

4. **ขอบคุณที่ยังมีชีวิตอยู่** คนเราอยู่ได้ด้วยตัวเองคนเดียวไม่ได้ เราอยู่ได้เพราะได้รับการสนับสนุนจากสิ่งต่าง ๆ รอบ ๆ ตัวเอง ดังนั้น จะต้องขอบคุณสิ่งที่มีอยู่ในปัจจุบันอย่างจริงใจส่งความรู้สึกนั้นด้วยคำว่า “ขอบคุณ” หรือด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มให้แก่คนรอบข้าง

5. **สร้างเสริมคุณงามความดี** สิ่งที่เป็นประโยชน์ ในโลกนี้มีกฎเกณฑ์ของการสนองตอบของเหตุ และผล ควรรำลึกถึงสิ่งที่ดี ทำในสิ่งที่ดี สิ่งที่ดีนั้นคือทัศนคติที่เป็นพื้นฐานที่สุดของความเป็นคน ที่แสดงออกด้วยความเอื้ออาทร ความซื่อตรง ความจริงใจหรือการอ่อนน้อมถ่อมตน ถ้าหากว่าได้สร้างเสริมเพิ่มขึ้นทุกวัน ๆ ก็จะสามารถเปลี่ยนแปลงชีวิตของเราไปสู่ทางที่ดีได้อย่างแน่นอน

6. **อย่ามีอารมณ์วิตกกังวลมากเกินไป** ไม่ว่าใครก็จะต้องมีความผิดพลาดผิดพลาดซ้ำ ๆ จะทำให้เราเติบโตขึ้น ๆ สิ่งที่สำคัญคือ หลังจากได้ทบทวนตนเองแล้ว อย่ามัวลังเล ขอให้เริ่มก้าวเดิมในทางเดินใหม่ ๆ นั้น