



ปีที่ 32 ฉบับที่ 3
กรกฎาคม-กันยายน 2535

Vol. 32, No.3
July-September 1992

ปีที่ 32 ฉบับที่ 3

กรกฎาคม - กันยายน 2535

ISSN 0125-3689

Vol.32 No.3

July -September 1992

พัฒนบริหารศาสตร์

THAI JOURNAL OF DEVELOPMENT ADMINISTRATION

ฉบับพิเศษ 3

พฤศจิกายน 2540

| | | |
|------------------------|-----|--|
| นิตย์ สัมมาพันธ์ | 225 | ญี่ปุ่นเป็นคู่แข่งเชิงธุรกิจที่น่ากลัวเพราะเหตุใด |
| Duanpen Theerawanvivat | 267 | A Smallest Space Analysis of Factors Affecting Use and Non-use of Contraception |
| ติน ปรัชญพฤกษ์ | 303 | ข้าราชการระดับสูงของไทยและความมุ่งมั่นในการพัฒนาประเทศ : ผลวิจัยเชิงประจักษ์ ข้อมูลระดับประเทศ กระทรวง กรม |

ญี่ปุ่นเป็นคู่แข่งเชิงธุรกิจที่น่ากลัวเพราะเหตุใด

นิตย สัมมาพันธ์¹

1. บทนำ

ถ้าจะเปรียบเทียบการแข่งขันทางธุรกิจกับการแข่งขันกีฬาบางประเภท เช่น ฟุตบอล จุดเด่นที่ได้เปรียบในการทำธุรกิจแบบญี่ปุ่น คือ การทำงานเป็นทีม โครงสร้างขององค์การธุรกิจมักจะประกอบด้วยส่วนสำคัญอย่างน้อย 4 ส่วน ได้แก่ (1) การตลาด และการขาย (2) การผลิต (3) การเงิน และ (4) การบุคคล ถ้าจะเปรียบเทียบการตลาด และการขายเป็นเสมือนกองหน้าของทีมนักฟุตบอล ส่วนที่เหลืออีก 3 ส่วนเป็นกองหลังและกองกลาง และหากมีผู้พิจารณาว่าการที่สินค้าญี่ปุ่นขายดีในประเทศต่าง ๆ รวมทั้งประเทศไทย เป็นเพราะทีมเวิร์คของกองหน้าคือ ฝ่ายการตลาดทำหน้าที่ได้ดีมาก น่าจะเป็นการมองภาพเพียงบางส่วนเท่านั้น ผู้ที่พิจารณาเช่นนั้นลืมนึกไปว่า การที่กองหน้ามีผลงานดีเด่นทำประตูได้มากนั้น มิได้เป็นเพราะฝีมือของกองหน้าบุกทำประตูแต่ฝ่ายเดียว บทความนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะทำการวิเคราะห์ให้เห็นว่าความเฉียบคมในเชิงแข่งขันของญี่ปุ่นอยู่ที่การบริหารการผลิต ซึ่งเปรียบเสมือนกองหลังของทีมนักฟุตบอลที่แข็งแกร่ง

กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy) ตั้งอยู่บนพื้นฐานของ "ส่วนผสมการตลาด" (Marketing Mix) หรือ "สี่พี" (Four Ps) ได้แก่

¹ รองศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

P_1 = Product Quality (คุณภาพผลิตภัณฑ์)

P_2 = Price (ราคา)

P_3 = Place (ทำเลขายและการกระจายสินค้า)

P_4 = Promotion (การส่งเสริมการขาย)

ซึ่งมีลักษณะเป็นส่วนผสมของตัวแปรทางการตลาดที่ผู้บริหารสามารถควบคุมให้เป็นไปตามความต้องการและความเหมาะสมที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสภาวะการแข่งขัน²

แม้ว่าในปัจจุบันจะมีผู้ค้นคิดเพิ่ม "พี" ตัวที่ 5 คือ การบรรจุหีบห่อ (Packaging) และถึงขั้นมี "พี" ตัวที่ 6 และ 7 อย่างไรก็ดี ในที่นี้จะขอกล่าวถึง "พี" ตัวแรก และ "พี" ตัวที่สองเท่านั้น ทั้งนี้เพราะทั้งสองสิ่งนี้เป็นจุดเด่นอย่างมากของกลยุทธ์การตลาดของญี่ปุ่น

2. คุณภาพผลิตภัณฑ์

จะเห็นได้ว่า "พี" ตัวแรก คือ คุณภาพผลิตภัณฑ์นั้น แม้ฝ่ายการตลาดจะเป็นผู้กำหนดแนวทางคร่าว ๆ ให้ความครมึลักษณะอย่างไร หรือเลยไปถึงขั้นกำหนด "รายละเอียดของคุณภาพ" (Specification) แต่การที่บริษัทจะมีผลิตภัณฑ์ที่ค่อนข้างตรงกับคุณภาพตามสเปคนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถของใคร กองหน้า หรือกองหลังของทีมการที่บริษัทญี่ปุ่นสามารถตีตลาดเพิ่ม "ส่วนแบ่งตลาด" (Market Share) เหมือนเล่นรักบี้กินแดนทีมฝรั่ง ในภาคพื้นเอเชียและในพื้นที่อื่น ๆ เกือบจะเรียกได้ว่าทั่วโลกนั้น กลเม็ด (Tactics) สำคัญประการหนึ่ง คือ การที่โรงงานอุตสาหกรรมญี่ปุ่นเป็นกองหลังที่ดีสามารถป้อนลูกสวยๆ ให้กองกลางและกองหน้าได้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องไม่ขาดสาย เป็นระยะเวลาหลายสิบปีในช่วงการฟื้นตัวทางธุรกิจอุตสาหกรรมภายหลังการพ่ายแพ้อย่างยับเยินในสงครามโลกครั้งที่ 2

²Philip Kotler, Marketing Management : Analysis, Planning Implementation, and Control (6 th ed. ; Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall International Eds., 1988), pp. 71-74.

ในประเทศไทยและประเทศอื่น ๆ เกือบจะเรียกได้ว่าทั่วโลก เกิดเป็นแพชชั่น หรือความนิยมที่จะนำ “ลูกสาวคนสวยของญี่ปุ่น” คือ คิวซี เซอร์เคิล (QC Circle) หรือ กลุ่ม หรือ “วงสร้างคุณภาพ” ไปประยุกต์ใช้กันอย่างแพร่หลาย เป็นที่น่าสนใจว่า คิวซี เซอร์เคิล คืออะไร ซึ่งจะได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของ “วงสร้างคุณภาพ” ไว้ ณ ที่นี้ โดยสังเขป

“วงสร้างคุณภาพ” เป็นกลุ่มพนักงานระดับแรงงานของบริษัทที่รวมตัวกับ หัวหน้าของตน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะการแก้ไขปัญหาที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพในแผนกหรือหน่วยงานของตน แนวความคิดในการรวมตัวกันเป็นกลุ่มควบคุมคุณภาพนี้ เริ่มขึ้นในโรงงานบางแห่งในประเทศญี่ปุ่น และได้ขยายตัวออกไปอย่างรวดเร็วในบรรดาโรงงานต่าง ๆ ทั่วประเทศ จูแรน (J.M.Juran) ผู้เชี่ยวชาญชาวอเมริกันที่มีชื่อเสียงในด้านการควบคุมคุณภาพ (QC หรือ Quality Control) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับกลุ่มเหล่านี้ไว้ดังนี้

“..... การเคลื่อนไหวเกี่ยวกับกลุ่มต่าง ๆ ที่ช่วยกันควบคุมคุณภาพนี้ นับได้ว่าเป็นความสำเร็จที่ชาญฉลาดยิ่ง อันเป็นการแสดงถึงความสามารถในภาวะผู้นำทางการบริหาร ข้าพเจ้าไม่เคยเห็นบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมใด ๆ จะประสบความสำเร็จเช่นนี้ในการดึงดูดความสนใจ เวลา และสมองของพนักงานมาใช้ประโยชน์ในทางสร้างสรรค์กับการเผชิญปัญหาระหว่างแผนกจำนวนมากมาหลายทศกาล ไม่เพียงแต่ปัญหาการควบคุมเท่านั้น แต่รวมถึงปัญหาการบุกเบิกอีกด้วย”³

ข้อที่ควรพิจารณาในเรื่องนี้ก็คือ “วงสร้างคุณภาพ” เป็นเพียงการเน้นที่พนักงานระดับปฏิบัติการ และการเน้นที่บางส่วนของคุณภาพผลิตภัณฑ์ทั้งหมด อย่างดีที่สุดก็จะช่วยให้ผลผลิตดีขึ้น 20% ถึง 30% เท่านั้น จุดแข็งของญี่ปุ่นอยู่ที่ “การควบคุมคุณภาพทั้งระบบ” (TQC หรือ Total Quality Control) มิได้อยู่เฉพาะที่กลุ่มคุณภาพเท่านั้น จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่า “วงสร้างคุณภาพ” เป็นเพียงหนึ่งใน 20 ของหลักการ

³ นิตย สัมมาพันธ์ การบริหารคุณภาพแบบญี่ปุ่น (กรุงเทพฯ : โครงการส่งเสริมเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2532), หน้า 17.

ควบคุมคุณภาพทั้งระบบแบบญี่ปุ่น⁴ ซึ่งมีลักษณะเป็นการบริหารคุณภาพมากกว่าที่จะเป็นเพียงการควบคุมเท่านั้น เพราะการบริหารประกอบด้วย (1) การวางแผน (2) การจัดองค์การ (3) การจัดบุคลากร (4) การอำนาจการ และ (5) การควบคุม ซึ่งการจัดการกับคุณภาพแบบญี่ปุ่น มีลักษณะเป็นการบริหารมากกว่าที่จะเป็นเพียงการควบคุม

ถ้าเราจะเข้าใจว่า วงสร้างคุณภาพเป็นวัฏผ่านประตูไปสู่ระดับคุณภาพอย่างที่ญี่ปุ่นได้รับมาแล้ว นับเป็นความผิดพลาดอย่างมาก แต่ที่จริงแล้วกลุ่มสร้างคุณภาพที่เกิดขึ้นจากพื้นฐานความคิดเช่นนี้อาจก่อให้เกิดความเสียหายมากกว่าประโยชน์ ความสำเร็จของญี่ปุ่นเกิดจากการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (OJT หรือ On-the-job Training) และความพยายามอย่างพร้อมเพรียงทั่วทั้งโรงงาน นับเป็นเวลาหลาย ๆ ปี ประกอบกับแนวความคิดในเรื่อง "การควบคุมคุณภาพทั้งระบบ" (TQC)⁵

"..... แนวทางนั้น คือ ทำให้ถูกต้องในครั้งแรก (Do it right the first time) เน้นที่การป้องกันมิให้เกิดของเสีย (Defects) ดังนั้น จึงไม่มีความจำเป็นจะต้องมีงานประจำด้านตรวจสอบคุณภาพ (Routine Inspection) ภารกิจในการรักษาระดับคุณภาพมิได้อยู่ที่การตรวจสอบ แต่เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานผู้ผลิตชิ้นส่วนนั้น ๆ

ข้อความในเครื่องหมายคำพูดข้างบนนี้ มาจากหนังสือที่พิมพ์ใน พ.ศ.2504 โดยไฟเกินโบม (A.V.Feigenbaum)⁶ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญชาวอเมริกันด้านการควบคุมคุณภาพ ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับยกย่องในวงการนี้ "แนวทาง" ดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งที่เขาเรียกว่า "การควบคุมคุณภาพทั้งระบบ" (TQC) วิศวกรในสหรัฐอเมริกาได้เรียนรู้จากการศึกษาหนังสือเล่มนี้ (หนังสือชื่อ Total Quality Control : Engineering

⁴Richard J. Schonberger, Japanese Manufacturing Techniques : Nine Hidden Lessons in Simplicity (New York : Free Press, 1982), pp. 50-73

⁵Ibid., p.184

⁶A.V. Frigenbaum, Total Quality Control : Engineering and Management (New York : McGraw-Hill, 1961), p.17.

and Management, 1961) แต่เป็นที่น่าเสียดายที่ผู้จัดการอเมริกันมักจะไม่เคยได้ยินเกี่ยวกับเรื่องนี้มาก่อน แต่กลับมาได้รับข่าวจากญี่ปุ่นเมื่อเร็ว ๆ นี้เอง

แต่ที่จริงแล้ว กลุ่มสร้างคุณภาพมีขอบเขตจำกัดเกินกว่าที่จะเป็นตัวแทนของสูตรแห่งความสำเร็จของการบริหารคุณภาพแบบญี่ปุ่นในการที่สามารถก้าวสู่ระดับคุณภาพที่สูงเป็นเยี่ยมเช่นนี้ ยิ่งกว่านั้น "การควบคุมคุณภาพทั้งระบบ" ที่ปฏิบัติอยู่ในวงการอุตสาหกรรมญี่ปุ่นในปัจจุบันได้พัฒนาขยายขอบเขตและรายละเอียดไปจากที่ไฟเกินโบมเสนอไว้ เมื่อ พ.ศ.2504 มาก ความคิดของไฟเกินโบมมีลักษณะเป็นหลักการขั้นพื้นฐานซึ่งต้องอาศัยคนญี่ปุ่นเป็นผู้ประดิษฐ์คิดค้นให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างจริงจังในการควบคุมกระบวนการ (Process Control) ในระดับปฏิบัติการ⁷

ประเทศญี่ปุ่นได้รับเอาเทคนิคของการควบคุมคุณภาพจากต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากสหรัฐอเมริกา นักวิชาการอเมริกันที่มีบทบาทสำคัญ คือ เคมมิ่ง และ จูแรน ในระยะเริ่มแรกคือหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นยุคของ "การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (SQC หรือ Statistical Quality Control)" ซึ่งมุ่งเน้นการปรับปรุงการควบคุมคุณภาพ แต่หลังจาก พ.ศ.2504 เมื่อไฟเกินโบม ได้เผยแพร่แนวความคิดเรื่อง "การควบคุมคุณภาพทั้งระบบ" (TQC) แนวความคิดเรื่องการควบคุมคุณภาพโดยใช้สถิติก็เปลี่ยนไปสู่ยุคของการบริหารหรือการจัดการที่เน้นการแก้ไขปัญห โดยการมีส่วนร่วม (Participative Management) ดังนั้นนักวิชาการญี่ปุ่นหลายท่านได้เริ่มหันมาใช้คำว่า "การบริหารคุณภาพ" (QM หรือ Quality Management) แทนคำว่า "การควบคุมคุณภาพ" (QC)⁸

⁷ Ibid., pp. 47-48.

⁸ ทัดชา วราพันธ์ "คุณภาพนำมาซึ่งผลกำไร เรื่องของการควบคุมคุณภาพเชิงรวม TQC" วารสารสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น) ฉบับ "เทคโนโลยี" 13, 68 (ธันวาคม 2528), หน้า 67

ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบแนวความคิดการควบคุมคุณภาพทั้งระบบ (คคร)
แบบญี่ปุ่น กับแนวความคิดแบบตะวันตก

| องค์ประกอบของ "คคร" (TQC Category) | แนวความคิดแบบญี่ปุ่น (TQC Concept) | แนวความคิดแบบตะวันตก (QC Concept) |
|---------------------------------------|---|--|
| 1. การจัดรูปองค์กร | 1) ความรับผิดชอบในเรื่องคุณภาพเป็นของฝ่ายผลิต | 1) ความรับผิดชอบเป็นของฝ่ายควบคุมคุณภาพ |
| 2. เป้าหมายระดับสูง | 2) การสร้างนิสัยนิยมการปรับปรุง 3) กลยุทธ์พัฒนาคุณภาพขึ้นไปเรื่อย ๆ ซึ่งเชื่อว่า จะนำไปสู่การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด 5) ทำให้การวัดคุณภาพเป็นไม่ได้ง่าย 6) การยื่นกรานให้คุณภาพมาก่อนปริมาณ 7) มีการหยุดสายการผลิต โดยให้อำนาจแก่พนักงาน 8) พนักงานสายการผลิต จะแก้ไขข้อบกพร่องด้วยตนเอง | 2) การสร้างนิสัยนิยมการควบคุม 3) ยึดหลักความคิดว่า คุณภาพสูงได้จำกัด เพราะค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงคุณภาพจะสูงเกินไป 5) มาตรฐานคุณภาพจะต้องวัดได้ 6) มีแนวความคิดนี้ แต่ขาดการปฏิบัติอย่างจริงจัง 7) ไม่มีการหยุดสายการผลิต 8) แก้ไขข้อบกพร่องโดยทีมงานพิเศษ ในพื้นที่นอกสายงานผลิต |

| องค์ประกอบของ “คคร” (TQC Category) | แนวความคิดแบบญี่ปุ่น (TQC Concept) | แนวความคิดแบบตะวันตก (QC Concept) |
|---------------------------------------|--|--|
| 4. แนวความคิดที่ช่วยให้ ง่ายขึ้น | 9) ตรวจสอบ 100% 10) การปรับปรุงโดยทำ เป็นโครงการระยะสั้น ทีละโครงการ 11) ฝ่ายควบคุมคุณภาพ เป็นหน่วยงาน สนับสนุน 12) ลดขนาดการผลิต แต่ ละรุ่มให้เล็ก เพื่อง่าย ต่อการตรวจของเสีย 13) รักษาความเป็น ระเบียบเรียบร้อย และ ความสะอาด 14) วางแผนผลิตให้ต่ำ กว่ากำลังผลิต 15) ตรวจสอบเครื่องจักร อุปกรณ์ทุกวัน | 9) ตรวจสอบตัวอย่างเพียง บางส่วน 10) ไม่มี 11) ฝ่ายควบคุมคุณภาพเป็น หน่วยงานหลัก 12) ขนาดการผลิตตามหลัก เศรษฐศาสตร์ (ELS หรือ Economic Lot Size) 13) มีแนวความคิดนี้ แต่ การปฏิบัติไม่เด่นชัด เท่าญี่ปุ่น 14) แล้วแต่สถานการณ์ 15) ปลดปล่อยให้เป็นที่ของ ฝ่ายซ่อมบำรุง |

| องค์ประกอบของ "คคร" (TQC Category) | แนวความคิดแบบญี่ปุ่น (TQC Concept) | แนวความคิดแบบตะวันตก (QC Concept) |
|---------------------------------------|---|--|
| 5. เทคนิคและวิธีการ | <p>16) นำปัญหาสู่ที่แจ้ง</p> <p>17) พยายามใช้ระบบควบคุมคุณภาพอัตโนมัติ</p> <p>18) $n = 2$ คือ ตรวจเฉพาะผลิตภัณฑ์ตัวแรกและตัวสุดท้าย ในกรณีที่ไม่ต้องตรวจ 100%</p> <p>19) ใช้ผังก้างปลาเป็นเครื่องมือสำคัญในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาพร้อมทั้งเครื่องมือทางสถิติมากมายที่เรียนรู้จากฝรั่ง</p> <p>20) "วงสร้างคุณภาพ" (QC Circle) เป็นเทคนิคสุดท้ายภายหลังจากที่ได้พยายามใช้แนวความคิดอื่น ๆ อย่างได้ผลแล้ว</p> | <p>16) แนวความคิดนี้ไม่ชัดเจน</p> <p>17) เช่นเดียวกัน</p> <p>18) $n > 2$ คือ "ขนาดตัวอย่างต้องมากกว่าสอง ในการตรวจสอบคุณภาพ"</p> <p>19) ไม่มีผังก้างปลาใช้เพิงมาเรียนรู้จากญี่ปุ่น</p> <p>20) เดิมไม่มี กำลังพยายามเลียนแบบญี่ปุ่น แต่เรียกว่า "วงคุณภาพ" (Quality Circle)</p> |

การบริหารคุณภาพเป็นเรื่องค่อนข้างยาก บทเรียนสำคัญที่ผู้บริหารธุรกิจอุตสาหกรรมในทุกประเทศควรตั้งเป็นข้อสังเกตเอาไว้ จากความสำเร็จในการบริหารคุณภาพแบบญี่ปุ่น อาจสรุปไว้ในข้อความสั้น ๆ ดังนี้

"ความรับผิดชอบหลักในการบริหารคุณภาพให้เกิดผลดี ต้องเป็นของฝ่ายผลิต ไม่ควรเป็นของฝ่ายควบคุมคุณภาพ และทุก ๆ คน รวมทั้งผู้บริหารสูงสุด จะต้องมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพที่ละโครงการ"⁹

3. ราคา

ดังได้กล่าวแล้วว่าฝ่ายผลิตเปรียบเสมือนกองหลังของทีมฟุตบอลมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการป้องกันลูกสวย ๆ คือ คุณภาพผลิตภัณฑ์ (P_1) ให้แก่ ฝ่ายการตลาด ซึ่งเปรียบเสมือนกองหน้าของทีมฟุตบอล บุคเข้าทำประตูได้โดยง่าย นั่นก็คือ บทบาทของฝ่ายผลิตมีส่วนสนับสนุนความสำเร็จของฝ่ายการตลาดเป็นอย่างมากในเรื่อง "คุณภาพผลิตภัณฑ์" และเป็นการเน้นที่การทำงานเป็นทีมระหว่าง ฝ่ายผลิต กับ ฝ่ายการตลาด ซึ่งฝ่ายการตลาดเองก็ต้องคอยชี้แนะให้ฝ่ายผลิตสามารถ "เข้าถึง" คุณภาพผลิตภัณฑ์ในทัศนะของผู้บริโภคให้ได้ อย่างไรก็ตามยังมีส่วนอื่นที่สนับสนุนการทำงานของฝ่ายการตลาดอีก

ในหัวข้อนี้จะเป็นการชี้ประเด็นที่ "ราคา" ซึ่งเป็น "พีดัวที่สอง" ($P_2 = \text{Price}$) ให้เห็นโดยพิสดารว่า ฝ่ายอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายผลิตมีบทบาทในการช่วยให้ฝ่ายการตลาดมีความคล่องตัวในการแข่งขันด้านราคา (Price Competition) ประการใดบ้าง

ราคาเป็น "จุดขาย" ที่สำคัญประการหนึ่ง หมายความว่า คนจะซื้อหรือไม่ การตัดสินใจในหลายกรณีขึ้นกับราคา ในบางกรณี "ราคาต่ำ" จะไม่ค่อยซื้อเพราะคิดว่าเป็นของไม่ดี หรือไม่เป็นการเสริมบุคลิกภาพ (Using Price to Achieve Prestige Objectives) ในทางตรงกันข้ามในบางกรณีหรือหลายกรณี คนอาจจะตัดสินใจไม่ซื้อเพราะ "ราคาสูงเกินไป" ในตำราการตลาดของชาวตะวันตก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

⁹Schonberger, p. 82

เพราะ "ราคาสูงเกินไป" ในตำราการตลาดของชาวตะวันตก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง "อเมริกัน" มีทฤษฎีในการกำหนดราคามากมาย อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติพบว่า "การกำหนดราคาโดยการบวกเพิ่มจากต้นทุน" (Cost-plus Pricing) เป็นวิธีที่นิยมใช้กันแพร่หลายมากที่สุดในกลุ่มประเทศตะวันตก และในบรรดาประเทศที่เลียนแบบตะวันตกอย่างประเทศไทย เป็นต้น กล่าวคือ เป็นการกำหนดราคาสินค้าและ/หรือบริการ โดยคิดจากต้นทุนเบื้องต้นต่อหน่วยแล้วบวกต้นทุนอื่น ๆ รวมทั้งกำไรเข้าไปก็จะได้ราคาขาย

ญี่ปุ่นมีวิธีคิดในเรื่องนี้ผิดแผกแตกต่างออกไปจากวิธีการของชาวตะวันตก ดังนี้

ถ้าบริษัทใช้วิธีคิดบนพื้นฐานของ "ต้นทุน" (Cost Principle) กล่าวคือ -----
 $Cost + Profit = Sales Price$ ----- สิ่งที่มีมักจะเกิดขึ้น คือ มีความพยายามในการลดต้นทุน โดยลดการสูญเสียบ้างเหมือนกัน แต่ทัศนคติจะเป็นลักษณะสบาย-สบาย (Easy-going)

ถ้าหากว่า บริษัทใช้วิธีการพิจารณาเสียใหม่ที่ญี่ปุ่นเรียกว่า Non-cost Principle --- $Sales Price - Costs = Profit$ ผลลัพธ์ก็คือ การมีกำไรขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้าและในการการดำเนินธุรกิจเพียงหนทางเดียวเท่านั้น ดังนั้น การบริหารธุรกิจวิธีญี่ปุ่นจึงมุ่งเน้นที่การทุ่มเทความพยายามในทุกวิถีทางที่เป็นไปได้เพื่อการลดต้นทุน¹⁰

วิธีการลดต้นทุนแบบญี่ปุ่นมีมากมายหลายประการ วิธีการที่สำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่งคือ การขจัดการสูญเสียโดยสิ้นเชิง (Thorough Elimination of Wastes) ตัวอย่างเช่น เมื่อมีการสังเกตในพื้นที่ปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรมโดยละเอียด จะพบว่า การเคลื่อนไหวของพนักงานในโรงงานแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ "การปฏิบัติงาน" และ "ความสูญเสีย" โดยมีคำจำกัดความง่าย ๆ ดังนี้

¹⁰Shigeo Shingo, Study of TOYOTA Production System : From Industrial Engineering Viewpoint (Tokyo : Japan Management Association, 1985), p. 109-112.

"ความสูญเสีย" (Wastes) คือ ปฏิบัติการใด ๆ ก็ตามที่ไม่มีความจำเป็นต้องการทำ ดังนั้นจะต้องขจัดออกไปโดยสิ้นเชิง ตัวอย่างเช่น การรอคอย การมีผลิตภัณฑ์ที่ไม่สำเร็จรูปกองสะสมมากขึ้นทุกที เป็นการขนส่งมีการขนลงแล้วขนขึ้นใหม่ หรือการผ่านจากมือหนึ่งไปสู่อีกมือหนึ่ง เป็นต้น

"ปฏิบัติการ" (Operation) มี 2 ประเภท ประเภทแรก ได้แก่ ปฏิบัติการที่ไม่เพิ่มมูลค่าเพิ่ม (Operation Without Additional Value) และประเภทที่สองคือ ปฏิบัติการเพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่ม (To Increase Additional Value)

ปฏิบัติการที่ไม่เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม อาจถือได้ว่าเป็น "ความสูญเสีย" แต่ภายใต้สภาวะปัจจุบันจำเป็นต้องคงมีปฏิบัติการประเภทนี้ไว้ต่อไป ตัวอย่างเช่น การเดินไปหยิบชิ้นส่วน หรือการแกะหีบห่อชิ้นส่วนวัตถุดิบ เป็นต้น การที่จะจัดการเคลื่อนไหวที่มีลักษณะเป็นการสูญเสียเหล่านี้ จำเป็นจะต้องมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานบางส่วนเสียก่อน

ปฏิบัติการที่เป็นการเพิ่มมูลค่าให้แก่ชิ้นงาน เช่น การแปรรูป การเพิ่มพูนคุณภาพ และการประกอบชิ้นส่วน (Assembling) เป็นต้น เป็นสิ่งที่จะต้องดำเนินการด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งอย่างแน่นอน

3.1 ความสูญเสีย 7 ชนิด

โรงงานอุตสาหกรรมญี่ปุ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระบบการผลิตของโตโยต้า (Toyota Production System) มุ่งเน้นการลดต้นทุนการผลิต เพื่อทำหน้าที่เป็นกองหลังที่ดีของทีมฟุตบอลด้วย การจัดการสูญเสีย 7 ชนิด ได้แก่

1. ความสูญเสียที่เกิดจากการผลิตเกินความต้องการ
2. ความสูญเสียที่เกิดจากการรอคอย
3. ความสูญเสียที่เกิดจากการขนส่ง
4. ความสูญเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิต
5. ความสูญเสียที่เกิดจากการมีสินค้าคงคลัง
6. ความสูญเสียที่เกิดจากการเคลื่อนไหว
7. ความสูญเสียที่เกิดจากการผลิตสินค้าไม่ได้มาตรฐาน

แนวความคิดแบบญี่ปุ่นเกี่ยวกับการสูญเสียทั้ง 7 ชนิด อาจแยกอธิบายได้ตามกระบวนการผลิตและการปฏิบัติการ ดังต่อไปนี้

3.1.1 กระบวนการผลิต

กระบวนการผลิตประกอบด้วย (1) กระบวนการ (2) การตรวจสอบคุณภาพ (3) การขนส่ง (4) การจัดเก็บ และ (5) สินค้าคงคลัง ซึ่งมีข้อพิจารณาเกี่ยวกับการขจัดความสูญเสียทั้ง 7 ชนิด ในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

(1) กระบวนการผลิต ข้อพิจารณาที่สำคัญและจำเป็นประการแรก คือ การปรับปรุงจากทัศนะของ VE (Value Engineering) และ VA (Value Analysis) ตัวอย่างเช่น "เหตุใดจึงต้องมีการผลิตสินค้าเหล่านี้?" "ทำไมจึงควรใช้วิธีการนี้สำหรับกระบวนการผลิตสินค้านี้?" แทนที่จะพยายามหาทางเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานตามกระบวนการนั้นให้รวดเร็วขึ้น

วิธีการเช่นนี้ก็คือ การขจัดความสูญเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิต (ความสูญเสียชนิดที่ 4) นั้นเอง

(2) การตรวจสอบคุณภาพ หลักการสำคัญในการตรวจสอบคุณภาพควรเป็น "การตรวจสอบเพื่อป้องกันของเสีย หรือ การผลิตสินค้าไม่ได้มาตรฐาน" แทนที่จะเป็น "การตรวจสอบเพื่อค้นหาของเสีย" ซึ่งเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องทำการตรวจสอบ 100% ด้วยวิธีการที่ไม่ยุ่งยาก แต่ต้องไม่ใช่เป็นการตรวจสอบแบบสุ่มตัวอย่าง (Sampling Inspection) และการตรวจสอบ 100% จะมีประสิทธิผลเป็นอย่างดี เมื่อใช้วิธีการ "การควบคุมต้นกำเนิดของปัญหา" "การตรวจสอบตนเอง" และ "การตรวจสอบย้อนกลับ" โดยใช้วิธีการที่เรียกเป็นภาษาญี่ปุ่นว่า "POKA-YOKE" (แปลว่า การป้องกันมิให้เกิดการผลิตผิดพลาดโดยไม่เจตนา)

วิธีการนี้คือ การขจัดความสูญเสียที่เกิดจากการผลิตสินค้าไม่ได้มาตรฐาน (ความสูญเสียชนิดที่ 7)

(3) การขนส่ง กล่าวได้ว่า การขนส่งมิได้เป็น "การดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนมูลค่า" ด้วยเหตุนี้ การผลิตสินค้าแบบญี่ปุ่นจึงมุ่งเน้นที่การปรับปรุงแผนผังของ

โรงงาน (Plant Layouts) เพื่อขจัดกาารขนส่งภายในโรงงานเป็นอันดับแรก และติดตามด้วยการปรับปรุงงานและมาตรการขนส่งเป็นอันดับที่สอง

วิธีการนี้คือ การขจัดความสูญเสีที่เกดจากการขนส่ง (ความสูญเสีชนิดที่ 3)

(4) การจัดเก็บ แต่ก่อนนี้เราถือว่าการจัดเก็บวัสดุระหว่างกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่ง ในโรงงานอุตสาหกรรมเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็น เพื่อการลดความกระทบกระเทือนจากอัตราการผลิตที่ไม่คงที่ ญีปุ่นกลับมองเห็นว่าการผลิตเกินความต้องการแล้วจัดเก็บเอาไว้เพื่อดูดซับการกระเทือนนี้ แท้ที่จริงแล้วเป็นความสูญเสี ดังนั้น จำเป็นจะต้องมีการจัดการจัดเก็บวัสดุระหว่างกระบวนการผลิต โดยการปรับปรุงแก้ไขและป้องกันสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่แน่นอนในอัตราการผลิต

วิธีการนี้คือ การขจัดความสูญเสีที่เกดจากการผลิตเกินความต้องการ (ความสูญเสีชนิดที่ 1) ซึ่งเป็นความมุ่งหมายในการปรับปรุงประการแรก เพื่อการลดต้นทุนการผลิตแบบญี่ปุ่น

(5) สินค้าคงคลัง การมีสินค้าคงคลังนับเป็นความจำเป็น ทั้งนี้เนื่องมาจากความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสำคัญ 2 ประการ คือ (1) ระยะเวลาที่ต้องใช้ในการผลิต กับ (2) ระยะเวลาตั้งแต่รับใบสั่งสินค้าจนถึงเวลาส่งสินค้า

- ถ้าระยะเวลาในการผลิตมากกว่าระยะเวลาระหว่างการรับใบสั่งจนถึงเวลาส่งสินค้า จำเป็นจะต้องมีการผลิตเตรียมเอาไว้ล่วงหน้า การมีสินค้าสำเร็จรูปคงคลัง จึงเป็นสิ่งที่ไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้

- แต่ถ้าเป็นการผลิตตามรายละเอียดในใบสั่งสินค้า ผู้ผลิตไม่สามารถจะทำการผลิตเอาไว้ล่วงหน้าได้ ดังนั้นจำเป็นจะต้องพยายามหาทางลดเวลาในการผลิตให้สั้นลงมาก ๆ โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การปรับระดับปริมาณงาน การจัดให้เกดมีการประสานสอดคล้อง การผลิตทีละหน่วย หรือจัดชุดการผลิตให้มีขนาดเล็ก (Small Lot Production) เป็นต้น

วิธีการนี้คือ การขจัดความสูญเสียที่เกิดจากการมีสินค้าคงคลัง (ความสูญเสียชนิดที่ 5)

3.1.2 การปฏิบัติการ

การปฏิบัติการ หรือ การดำเนินงานในกระบวนการผลิต มีข้อพิจารณาในเรื่องการขจัดความสูญเสีย 3 ประเด็นใหญ่ ๆ คือ (1) การเตรียมการและการจัดแจงภายหลังการดำเนินการผลิต (2) การดำเนินการผลิต และ (3) การรอคอย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

(1) การเตรียมการก่อนการผลิตและการจัดแจงหลังการผลิต การจัดเตรียมการผลิตสินค้าแต่ละประเภท แต่ละชนิด เป็นเรื่องเสียเวลาทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องผลิตครั้งละมาก ๆ เป็นผลให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีสินค้าคงคลังซึ่งนับเป็นความสูญเสีย การบริหารแบบญี่ปุ่นสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการเตรียมการก่อนผลิตและการจัดแจงภายหลังการผลิตให้รวดเร็วขึ้นเป็นอันมาก

วิธีการนี้เป็นการขจัดความสูญเสีย 3 ชนิด ได้แก่ ความสูญเสียที่เกิดจากการผลิตเกินความต้องการ (ความสูญเสียชนิดที่ 1) กับความสูญเสียที่เกิดจากการรอคอย (ความสูญเสียชนิดที่ 2) และความสูญเสียที่เกิดจากการมีสินค้าคงคลัง (ความสูญเสียชนิดที่ 5) เปรียบเสมือนยิงกระสุนนัดเดียวได้นกถึง 3 ตัว

(2) การดำเนินการผลิต โดยทั่วไปการปรับปรุงการดำเนินการผลิตให้มีประสิทธิภาพขึ้นนั้น มักจะพุ่งพิจารณาที่ "เวลา" ที่ใช้ในการดำเนินการผลิตแต่ละขั้นตอน แต่ "เวลาเป็นเพียงเงาของการเคลื่อนไหว" ดังนั้นการบริหารการผลิตแบบญี่ปุ่นจึงมุ่งเน้นที่การขจัดความสูญเสียในการเคลื่อนไหว คือ ตัดการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นออกไป

อีกประการหนึ่ง ข้อพิจารณาที่สำคัญในเรื่องนี้ไม่ควรมุ่งเน้นที่ "การปรับปรุงเครื่องมือและอุปกรณ์" เป็นประการแรก แต่ควรหาทาง "ปรับปรุงการดำเนินการผลิต" เสียก่อนเป็นเบื้องต้น หลังจากนั้นจึงค่อยหันมาพิจารณา "การปรับปรุง

เครื่องมือและอุปกรณ์" มิฉะนั้น อาจเป็นการทำให้เกิด "การพัฒนาประสิทธิภาพของงานที่ไม่ควรเป็นงาน"

วิธีการนี้คือ การขจัดความสูญเสียที่เกิดจากการเคลื่อนไหว (ความสูญเสียชนิดที่ 6)

(3) การรอคอย ญี่ปุ่นพบว่าการรอคอยของพนักงานเป็นเรื่องสำคัญที่ส่งผลให้เกิดผลเสียหายมากกว่าการรอคอยของเครื่องจักร ดังนั้น จึงมุ่งเน้นปรับปรุงเพื่อลดความสูญเสียเนื่องจากการรอคอยของพนักงานในสายงานผลิตเป็นข้อใหญ่ใจความ

วิธีการนี้คือ การขจัดความสูญเสียที่เกิดจากการรอคอย (ความสูญเสียชนิดที่ 2)¹¹

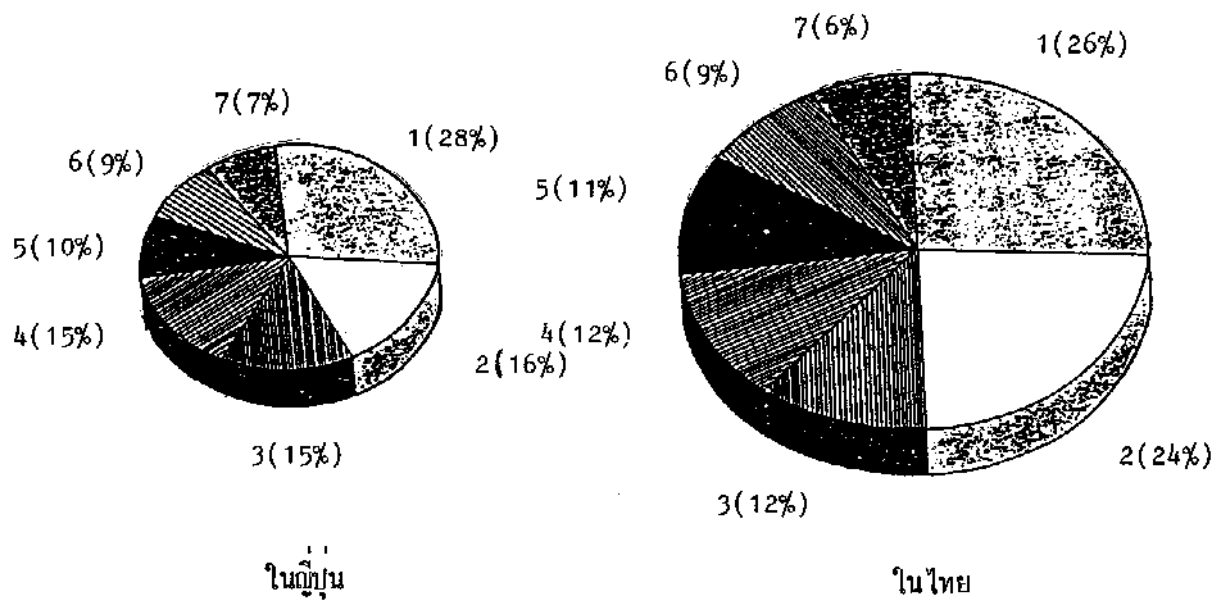
3.2 ผลการวิจัยเกี่ยวกับการขจัดความสูญเสีย 7 ชนิด

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย นำทีมการวิจัยโดย รองศาสตราจารย์ นิตย์ สัมมาพันธ์¹² อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ โดยได้ทำการสำรวจทัศนคติและประสบการณ์ของผู้จัดการและวิศวกรชาวญี่ปุ่นที่มาทำงานในประเทศไทยเป็นระยะเวลาหลายปี เปรียบเทียบกับประสบการณ์ในญี่ปุ่น พบว่า ในเรื่องความสูญเสีย 7 ชนิดนั้น ทั้งในญี่ปุ่นและไทยมีอันดับ (Ranking) ความรุนแรงของปัญหาที่คล้ายคลึงกันมาก (โปรดดูตารางที่ 2) จากข้อมูลในตาราง จะเห็นได้ว่ามีเพียงข้อ ง. และ ข. เท่านั้นที่มีอันดับความรุนแรงของปัญหาแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม แม้จะมีอันดับความรุนแรงคล้ายคลึงกัน แต่ขนาดของความรุนแรงของปัญหานั้นไม่เหมือนกันอย่างชัดเจน กล่าวคือ โรงงาน

¹¹Ibid, pp. 287-291.

¹²นิตย์ สัมมาพันธ์, จีรวรรณ ภักดีบุตร และอนเนศ บดีศร, รายงานการวิจัย "การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย" (กรุงเทพฯ : สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2533) หน้า 4-1 ถึง 4-7.

อุตสาหกรรมในประเทศไทยมีความสูญเสียแต่ละชนิดมากกว่าในประเทศญี่ปุ่น ดังแสดงให้เห็นได้ด้วย ขนาดของกราฟวงกลมในรูปที่ 1



รูปที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบอันดับความรุนแรงและขนาดของปัญหาความสูญเสียในโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศญี่ปุ่นและในประเทศไทย

ตารางที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบอันดับความรุนแรงของปัญหาความ

สูญเสียระหว่างโรงงานอุตสาหกรรมในญี่ปุ่นและไทย

| ประเภทของความสูญเสีย | อันดับ (ร้อยละ) | |
|--|--------------------|---------|
| | ความรุนแรงของปัญหา | |
| ก. ความสูญเสียที่เกิดจากการผลิตสินค้าไม่ได้ | 1 (28%) | 1 (26%) |
| ข. มาตรฐาน | 2 (16%) | 2 (24%) |
| ค. ความสูญเสียที่เกิดจากการมีสินค้าคงคลัง | 3 (15%) | 3 (12%) |
| ง. ความสูญเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิต | 3 (15%) | 7 (6%) |
| จ. ความสูญเสียที่เกิดจากการรอคอย | 5 (10%) | 5 (11%) |
| ฉ. ความสูญเสียที่เกิดจากการขนส่ง | 6 (9%) | 6 (9%) |
| ช. ความสูญเสียที่เกิดจากการเคลื่อนไหว | 7 (7%) | 3 (12%) |
| ซ. ความสูญเสียที่เกิดจากการผลิตเกินความต้องการ | | |

3.3 สรุปและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการขจัดความสูญเสีย

ความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารแบบญี่ปุ่น คือ ความสามารถในการพัฒนาระบบและควบคุม เพื่อลดต้นทุนการผลิตสินค้า/บริการ ต่อหน่วย ได้ด้วยการขจัดความสูญเสียที่สำคัญ 7 ชนิด แทนที่จะเล่นเกมสัง่ายๆ อย่างที่นิยมทำกันอยู่ในประเทศไทยและประเทศอื่น ๆ คือ การขึ้นราคาสินค้า เป็นการผลักภาระไปให้แก่ผู้บริโภค ความสำเร็จในการลดและควบคุมต้นทุนการผลิตนี้ ทำให้โรงงานอุตสาหกรรมญี่ปุ่นมีลักษณะเป็นกองหลังของทีมฟุตบอลที่ดี ที่ป้อนลูกสวย ๆ ให้กองหน้าคือ ฝ่ายการตลาด ทำประตุงาม ๆ ได้อีก ลูกสวย ๆ ลูกที่สองนี้ก็คือ P_2 (Price) หรือราคาขายนั่นเอง

สำหรับประเทศไทย ข้อที่น่าพิจารณาในเรื่องนี้ก็คือ เราควรมีความพยายามที่จะขจัดความสูญเสียทั้ง 7 ชนิดให้มากยิ่งขึ้น เมื่อมีปัญหาด้านต้นทุนการผลิตสินค้าเพิ่มขึ้น เช่น ค่าแรงสูงขึ้น ราคาน้ำมันเชื้อเพลิง วัตถุดิบ และปัจจัยการผลิตต่าง ๆ สูงขึ้น ฯลฯ ผู้

บริหารธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรม ธุรกิจการค้า และธุรกิจประเภทอื่น ๆ ควรพยายามลดและควบคุมต้นทุนการผลิตด้วยการขจัดความสูญเสียนั้นที่จะใช้วิธีขึ้นราคา ซึ่งทำให้เกิดภาวะเงินเฟ้อ

แท้ที่จริงแล้วการมุ่งเน้นที่การขจัดความสูญเสียดังกล่าวโดยทุกฝ่ายและทุกระดับจะเป็นรากฐานที่สำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมระดับชาติที่มั่นคงยั่งยืนนาน ซึ่งญี่ปุ่นได้พิสูจน์ให้โลกได้ประจักษ์แล้วเป็นอย่างดี

4. กลยุทธ์แม่บท (Master Strategy)

ในหัวข้อนี้เป็นการชี้ให้เห็นเคล็ดลับตัวสำคัญซึ่งเป็นรากฐานของความสำเร็จทางธุรกิจของญี่ปุ่น ได้แก่ "กลยุทธ์แม่บท" ซึ่งคล้ายคลึงกับกีฬาบางชนิด เช่น อเมริกันฟุตบอล ที่การดำเนินงานของทีมจะประสบความสำเร็จหรือไม่ มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับคุณภาพของกลยุทธ์ของโค้ช (Coach) ซึ่งในทางธุรกิจเปรียบเทียบได้กับแผนกลยุทธ์ระดับสูงที่เป็นภาพรวมของทั้งบริษัท

"กลยุทธ์แม่บท" ที่เป็นเอกลักษณ์ของการบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่น และเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จของธุรกิจอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นที่จะนำมากล่าวในที่นี้ มี 7 ประเภท¹³ ดังนี้

1. เน้นการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่ชัดเจน
2. เน้นความสำคัญของการลดต้นทุนการผลิต
3. เน้นการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว
4. ยึดหลักปรัชญาการปรับปรุงที่ละน้อยอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

¹³ การบริหารของบริษัทญี่ปุ่น : ประสพการณ์จากนักบริหารระดับกลาง (How Japanese Companies Work) แปลโดย บัญญัติ สุรการวิทย์ : บรรณาธิการ Today Kagono และ Kansai Productivity Center (กทพ.: โครงการสนับสนุนเทคนิคอุตสาหกรรม สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2531, หน้า 56-71. และ นิศย์ สัมมาพันธ์ (เพื่ออ้าง), หน้า 2-6 ถึง 2-8.

5. ยึดกุศโลบาย "แม่หวังตั้งสงบ จงเตรียมรบให้พร้อมสรรพ" ด้วยการวิจัยและพัฒนาในด้านเทคโนโลยีและธุรกิจใหม่ รวมทั้งการทดลองเข้าไปดำเนินธุรกิจใหม่ ๆ ด้วย

6. ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ และ

7. ใช้กลยุทธ์ทางการเงินที่เป็นการพึ่งพาการเงินโดยทางอ้อม

กลยุทธ์แม่บททั้ง 7 ประการ ดังกล่าว มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 เน้นการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่ชัดเจน

บริษัทญี่ปุ่นมักจะมีลักษณะเด่นประการแรก คือ กลยุทธ์ที่เน้นการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่ชัดเจน โดยมุ่งเน้นความเจริญเติบโตของกิจการเป็นเรื่องสำคัญที่สุด หากเปรียบเทียบกับบริษัทอเมริกัน จะเห็นได้ว่า บริษัทอเมริกัน เน้นความสำคัญของการทำกำไร และความสำเร็จทางการเงินในแต่ละปี เพราะจะต้องห่วงใยกับผลตอบแทนการลงทุนและผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น แต่บริษัทญี่ปุ่นกลับให้ความสำคัญของเป้าหมายระยะยาวที่ชัดเจนและเกี่ยวข้องกับความเจริญเติบโตของบริษัท เช่น การเพิ่มส่วนแบ่งตลาดหรืออัตราการเพิ่มของยอดขาย อัตราการนำสินค้าใหม่ออกสู่ตลาด การขยายขนาดของบริษัทอย่างสม่ำเสมอ และการเจริญเติบโตในอัตราที่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง โดยใช้คุณภาพ และราคา เป็นหัวใจของเกมการบุก

4.2 เน้นความสำคัญของการลดต้นทุนการผลิต

การบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่นให้ความสำคัญของการลดต้นทุนการผลิตโดยใช้กลยุทธ์ขจัดความสูญเสียที่สำคัญ 7 ชนิด โดยสิ้นเชิง (Exhaustive Elimination of 7 Wastes) ความสูญเสียดังกล่าว ได้แก่

1. ความสูญเสียที่เกิดจากการผลิตเกินความต้องการ
2. ความสูญเสียที่เกิดจากการรอคอย

3. ความสูญเสียที่เกิดจากการขนส่ง
4. ความสูญเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิต
5. ความสูญเสียที่เกิดจากการมีสินค้าคงคลัง
6. ความสูญเสียที่เกิดจากการเคลื่อนไหว
7. ความสูญเสียที่เกิดจากการผลิตสินค้าไม่ได้มาตรฐาน

รายละเอียดของเรื่องนี้ ได้นำเสนอไว้ในหัวข้อที่แล้ว เมื่อกล่าวถึง "พิ้วที่สอง" (Price) ที่นำเสนอในที่นี้เป็นการมองเรื่องนี้ในแง่กลยุทธ์แม่บทในการบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่น ซึ่งนำไปสู่ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันทางการตลาด และผลการดำเนินงานทางธุรกิจในระยะยาว

4.3 เน้นความสำคัญของการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต

กลยุทธ์การบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นได้เน้นความสำคัญต่อการปรับปรุงเทคโนโลยีการผลิตมาโดยตลอด เช่น การปรับปรุงประสิทธิภาพของเครื่องจักร การประหยัดพลังงาน การจัดระบบการผลิตและระบบการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบให้มีประสิทธิภาพ ระบบการผลิตแบบยืดหยุ่น (Flexible Manufacturing Systems) หรือการผลิตสินค้ามากชนิดโดยจำกัดขนาดชุดการผลิตแต่ละรุ่นให้มีจำนวนน้อย (Small Lot Production) หรือผลิตทีละหน่วยแทนที่จะใช้ระบบ "กำหนดขนาดชุดการผลิตตามหลักเศรษฐศาสตร์" (ELS หรือ Economic Lot Size) แบบฝรั่ง

ในระบบการผลิตแบบญี่ปุ่น มีแนวความคิดพื้นฐานอยู่ 2 ประการ คือ

- "การทันเวลาพอดี" (JIT หรือ Just in Time) เป็นการยกระดับประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าของโรงงานอุตสาหกรรมด้วยการจัดระบบให้มีความคล่องตัว สามารถผลิตสินค้าได้ตามจำนวนที่ต้องการในเวลาที่ต้องการ เป็นวิธีการสำคัญที่สามารถลดความสูญเสียที่เกิดจากการเก็บวัตถุดิบ การเก็บวัสดุในกระบวนการ

ผลิตและการเก็บสินค้าสำเร็จรูป ทั้งยังเป็นการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการหย่อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในสายการผลิตได้อีกหลายประการ

- การจัดทำให้เป็น "ระบบอัตโนมัติ" (JIDO-KA) คือ การสร้างเครื่องจักรให้มีกลไกภายในที่สามารถเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตโดยรวดเร็ว ทำให้ญี่ปุ่นสามารถลดเวลาเตรียมการผลิตสินค้าชนิดใหม่ (Set-up Times) และเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการเตรียมการ (Set-up Costs) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเอื้ออำนวยต่อระบบการผลิตแต่ละครั้งเพียงจำนวนน้อย

บนพื้นฐานของแนวความคิดทั้ง 2 ประการ ดังกล่าว ญี่ปุ่นได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์พัฒนาระบบ "คัมบัง" (KAMBAN) หรือ "ใบสั่งการผลิต" ขึ้น เป็นเครื่องมือควบคุมการผลิตให้เป็นไปตามแนวความคิด "การทันเวลาพอดี"

4.4 ยึดหลักปรัชญาการปรับปรุงทีละน้อยอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

สาเหตุประการสำคัญอีกประการหนึ่งของความสำเร็จในการบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่น คือ การยึดหลักปรัชญา "มุ่งเน้นการปรับปรุงทีละน้อยอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง" (KAIZEN หรือ Incrementalism) ซึ่งช่วยให้เกิดการประสานงาน หรือ ทีมเวิร์ค อย่างยอดเยี่ยมระหว่างกิจกรรมการตลาด (กองหน้า) และกิจกรรมการผลิตสินค้า และ/หรือ บริการ (กองหลัง) โดยประสานสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

กลยุทธ์นี้คือ การทดลองทำดูก่อน ถ้าไม่ประสบความสำเร็จ หรือไม่มีผลดีพอเพียง ก็จะทำการค้นคว้าวิธีใหม่ แล้วทดลองปฏิบัติอีกครั้ง (Trial and Error) เช่น แทนที่จะทำการวิจัยตลาดเป็นโครงการใหญ่และซับซ้อน กลับใช้วิธีการทดลองวางสินค้าในตลาดทีละน้อย แล้วคอยติดตามดูปฏิกิริยาของผู้บริโภค หรือเฝ้าดูความเคลื่อนไหวของการขายสินค้าของบริษัทอื่นอย่างใกล้ชิด แล้วนำผลการศึกษามาปรับแผนการผลิตของตน

สำหรับบริษัทขนาดใหญ่ของญี่ปุ่น ไม่มีการตั้งหน่วยงานพิเศษขึ้นมา ให้มีหน้าที่วางแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ แต่จะใช้วิธีมอบหมายให้หน่วยงานปฏิบัติการ มีหน้าที่เสนอร่างแผนกลยุทธ์ (Bottom up) โดยผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้มีบทบาทสำคัญมาก ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขันจะป้อนกลับ (Feedback) มาสู่การปรับกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมละเอียดรอบคอบในทางปฏิบัติ และโดยจับพละทันเหตุการณ์

4.5 ยึดกุศโลบาย "แม้หวังตั้งสงบ จงเตรียมรบให้พร้อมสรรพ"

โดยทั่วไปอาจกล่าวได้ว่า กลยุทธ์ธุรกิจแบบญี่ปุ่น คล้ายคลึงกับกลยุทธ์ของกีฬาบางประเภท เช่น รักบี้ หรือคล้ายคลึงกับกลยุทธ์ทางการทหารในบางกรณี กล่าวคือ มุ่งเน้นการคืบไปข้างหน้าด้วยการยึดพื้นที่ หรือการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด (Market Share) นั่นเอง กลยุทธ์นี้ในทางธุรกิจคือ "การปรับตัวที่ละน้อยอยู่ตลอดเวลา" นั้น ไม่สามารถใช้ได้ผลดีในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ๆ หรือการขยายธุรกิจไปสู่กิจการที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจปัจจุบัน

การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ๆ เป็นเรื่องยากลำบาก และอาจก่อให้เกิดความไม่สงบ ผันผวน เหมือนเรือโคลง ดังนั้น ญี่ปุ่นจึงยึดกุศโลบาย "แม้หวังตั้งสงบ จงเตรียมรบให้พร้อมสรรพ" การเตรียมรบในที่นี้ หมายถึง รมกับปัญหาของการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ด้วยการดำเนินกรวิจัยและพัฒนาด้านเทคโนโลยีและธุรกิจใหม่นอกเหนือจาก หรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจปัจจุบัน ซึ่งอาจเป็นการทดลองเข้าสู่การดำเนินธุรกิจใหม่อีกด้วย

แม้ว่า การเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ๆ จะมีได้เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของ การบริหารแบบญี่ปุ่น การบริหารธุรกิจของบริษัทดีเด่นทั่วโลกย่อมมีลักษณะเช่นนี้ ลักษณะดีเด่นของญี่ปุ่นในเรื่องนี้คือ การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมการบริหารแบบประชาธิปไตย ผู้บริหารระดับสูงเปิดโอกาส และกระตุ้นให้ผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างลงมาเป็นผู้ริเริ่มคิดและนำเสนอร่างแผนกลยุทธ์และแผนการดำเนินงาน เรื่องนี้จริงจริง โดยพยายาม "ขายความคิด" (Sell Ideas) ต่อผู้

บริหารระดับสูง ซึ่งบุคคลชั้นยอดคนเหล่านั้นก็เป็นผู้รับฟังที่ดี มีความเข้าใจในความสำคัญและความจำเป็นของการบุกเบิกและการพัฒนาขยายตัวไปในธุรกิจด้านอื่น ๆ

การดำเนินตามกุศโลบาย "แม่หวังตั้งสงบ..." ของญี่ปุ่นนี้ ถ้ามองในระยะสั้นแล้ว จะทำให้บริษัทญี่ปุ่นมีอัตราผลกำไรน้อยกว่าบริษัทของชาวตะวันตกในวงการอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ถ้าประเมินในระยะยาวจะเห็นได้ว่า กลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยขยายขอบเขตความสามารถของบริษัทให้กว้างขวางขึ้น เป็นเกมรุกในระยะยาวที่สร้างความสำเร็จให้แก่ญี่ปุ่นและสร้างความลำบากให้แก่คู่แข่งทั่วโลก

4.6 เน้นความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์

มีผู้กล่าวว่า "ตามประวัติศาสตร์วิวัฒนาการของมนุษยชาติ มีการปฏิวัติที่ยิ่งใหญ่เพียง 3 ครั้ง เท่านั้น การปฏิวัติครั้งแรกเกิดขึ้นเมื่อประมาณ 5,000 ปี มาแล้ว เมื่อมนุษย์เริ่มเปลี่ยนจากสังคมนักล่า (Hunting Society) มาเป็นสังคมนักเกษตรกรรม (Farming Society) กล่าวคือ มีการเปลี่ยนแปลงจากการหาเข้ากินค่า ด้วยการออกปลาล่าสัตว์ เก็บพืชผักผลไม้ในป่ากินเป็นอาหาร มาเป็นการเพาะปลูกและเลี้ยงสัตว์ ทำให้มีคุณภาพชีวิต หรือพูดง่าย ๆ ว่า การกินอยู่ดีขึ้น ต่อมาเมื่อประมาณกว่า 200 ปีมานี้ ได้มีการปฏิวัติครั้งยิ่งใหญ่ครั้งที่ 2 คือ การปฏิวัติอุตสาหกรรมที่ทุกคนรู้จักดี ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงจากการผลิตสินค้าที่ละชิ้นมาเป็นการผลิตแต่ละครั้งเป็นจำนวนมาก (Mass Production) มีการประดิษฐ์เครื่องจักรมาแทนฝีมือคน และใช้เครื่องยนต์แทนแรงคนและสัตว์ การปฏิวัติที่ยิ่งใหญ่ครั้งที่ 3 เพิ่งเกิดขึ้นเมื่อเร็ว ๆ นี้ โดยเริ่มจากประเทศญี่ปุ่นยุคหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นการปฏิวัติวิธีดำเนินการธุรกิจอุตสาหกรรม แทนที่จะเน้นแต่เพียงที่เครื่องจักรเครื่องยนต์กลไก และวิชาการเทคโนโลยี เช่น การนำวิชาสถิติมาประยุกต์ใช้ในการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ (SQC หรือ Statistical Quality Control) ซึ่งทำให้คนเป็นเพียงฟันเฟืองหรือกลไกของโรงงานอุตสาหกรรมที่ไม่ต้องใช้สมองและฝีมือ กลับกลายเป็นการเน้นความสำคัญของมนุษย์ในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด และส่วนที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ก็คือ สมอง การปฏิวัติที่ยิ่งใหญ่

ครั้งที่ 3 คือ การที่ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นสามารถนำเอาสมองของมนุษย์มาใช้ก่อให้เกิดผลดีในการแก้ปัญหาและการพัฒนาทางธุรกิจอุตสาหกรรมอย่างกว้างใหญ่ไพศาล

4.7 กลยุทธ์ทางการเงิน

จุดเด่นประการสุดท้ายในเรื่องกลยุทธ์การบริหารแบบญี่ปุ่นที่จะกล่าวถึงในที่นี้ได้แก่ กลยุทธ์ทางการเงินที่เน้นการพึ่งพาทางการเงินโดยทางอ้อม บริษัทญี่ปุ่นเน้นการลงทุนโดยใช้กลยุทธ์การระดมเงินทุนจากภายในบริษัท ถ้าจำเป็นจะต้องใช้เงินทุนจากภายนอกจะใช้วิธีการกู้เงินจากธนาคารกลางของกลุ่มบริษัทในเครือ แทนที่จะใช้วิธีการขายหุ้นเพื่อนำเงินมาลงทุน กลยุทธ์ทางการเงินเช่นนี้ทำให้บริษัทญี่ปุ่นมีอิสระทางการเงิน และเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารมืออาชีพสามารถบริหารงานได้ตามกลยุทธ์ 6 ข้อแรกได้ โดยมีต้องห่วงพะวงกับความสำเร็จทางการเงินในระยะสั้น บริษัทญี่ปุ่นจึงมักจะได้เปรียบคู่แข่งในเรื่องการวางแผนระยะยาวได้อย่างต่อเนื่องและจริงจังมากกว่าในทุก ๆ ด้าน

4.8 สรุปและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกลยุทธ์แม่บท

ถ้าจะเปรียบเทียบการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมกับการจัดการทีมฟุตบอล จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์เป็นเรื่องสำคัญมากที่สุดเรื่องหนึ่งที่ต้องค่าแก่ความสนใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารทุกระดับ ประเทศไทยเคยขึ้นชื่อว่าทำธุรกิจกันอย่างชนิดที่มองระยะสั้น ทำให้เกิด "ชื่อเสียง" สำหรับสินค้าที่ "ส่งออกจากประเทศไทย" ว่ามีอัตราการปลอมปนสูง และสินค้าที่ผลิตในประเทศก็เคยขึ้นชื่อว่า "เมดอินไทยแลนด์" ในความหมายที่ไม่สู้จะดีนักในด้านคุณภาพและความคงทนเชื่อถือไว้ใจ ในระยะหลัง ๆ ภาพลักษณ์ (Image) ในเรื่องเหล่านี้มีแนวโน้มที่ดีขึ้นกว่าแต่ก่อนเป็นอันมาก อย่างไรก็ตาม การศึกษาวิเคราะห์วิจารณ์กลยุทธ์แม่บทในการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมแบบญี่ปุ่น คงช่วยให้เรามองเห็นเส้นทางของความสำเร็จในระยะยาวได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เราไม่ควรใช้วิธี

ลอกเลียนแบบกลยุทธ์เหล่านี้ แต่คงจะต้องใช้วิธีศึกษาทำความเข้าใจและนำมาดัดแปลงประยุกต์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจของไทยในอนาคต

5. ความสำเร็จระดับปฏิบัติการอยู่ที่คุณภาพของคน

จุดแข็งของการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมแบบญี่ปุ่น มีความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน เปรียบเสมือนกีฬาบางประเภท เช่น ฟุตบอล ทีมที่มีโอกาสที่จะกำชัยชนะไว้ในมือได้นั้น จะต้องมีความแข็งแกร่งด้านทีมเวิร์ค ความสำคัญของ "กองหลัง" คือ ฝ่ายผลิตช่วยให้ "กองหน้า" คือ ฝ่ายการตลาดทำหน้าที่ยิงประตูได้ดียิ่งขึ้น ความสำคัญของแผนกลยุทธ์ระดับสูง ซึ่งญี่ปุ่นมีกลยุทธ์ทางธุรกิจที่น่าสนใจและเป็นจุดแข็งที่เป็นเคล็ดลับตัวสำคัญของความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม สิ่งทั้งหลายทั้งปวงที่กล่าวมาแล้ว จะเป็นผลดีในทางปฏิบัติอย่างแท้จริงได้ก็ต่อเมื่อมี "คุณภาพของคน" ซึ่งเป็นประเด็นหลักที่จะวิเคราะห์วิจารณ์ต่อไป

5.1 คุณภาพของพนักงานญี่ปุ่น

จากผลการวิจัยเรื่อง "การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย" โดย รองศาสตราจารย์ นิตย์ สัมมาพันธ์ และคณะ ซึ่งคณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้นำเสนอในรูปแบบของการสัมมนา เมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2534 ณ ห้อง บอลรูม โรงแรมแลนด์มาร์ค พบว่า ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นในประเทศไทย จำนวน 36 ราย ได้ให้ทัศนะต่อพนักงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นในประเทศญี่ปุ่นว่ามีพฤติกรรมในการทำงานที่เป็นข้อดีจุดเด่น ดังนี้

1. คนงานญี่ปุ่น เป็นนักทำงาน มีความรับผิดชอบ
2. ตรงต่อเวลา
3. ขยันด้วยตัวเอง กระตือรือร้น และทุ่มเทให้กับการทำงาน
4. ทำงานร่วมกันเป็นทีมภายหลังจากที่ได้มีการตัดสินใจ

เพื่อที่จะให้ได้ภาพที่ชัดเจนว่า "คุณภาพของพนักงาน" ชาวญี่ปุ่นนั้นเป็นอย่างไร

คณะผู้วิจัยได้ขอให้ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นให้ข้อสังเกตเปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกันระหว่างพนักงานชาวญี่ปุ่น และชาวไทย สรุปได้ว่า

1. ในการทำงานคนงานชาวญี่ปุ่นจะไม่รอคำสั่งจากหัวหน้า เขาจะคิดและทำงานด้วยตัวของเขาเอง ในขณะที่พนักงานชาวไทยมักจะไม่พยายามคิด แต่จะรอคำสั่งหรือรายละเอียดของงานจากหัวหน้า
2. พนักงานชาวญี่ปุ่นจะรับฟังคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงานและรุ่นพี่ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน แม้ทำงานต่างสาขา แต่พนักงานไทยจะฟังคำสั่งเฉพาะผู้บังคับบัญชาโดยตรงเท่านั้น
3. พนักงานญี่ปุ่นทำงานหนัก มีความกระตือรือร้น มีความวิริยะอุตสาหะ มีประสิทธิภาพ มีความตั้งใจที่จะเอาชนะปัญหาต่าง ๆ รักษาคำพูด ซื่อสัตย์ ต่อหน้าที่การงานและมีความรับผิดชอบมากกว่า
4. มีความคิดในการมองการณ์ไกลมากกว่า คิดถึงบริษัทก่อนในขณะที่พนักงานไทยมองงานระยะสั้น และสนใจแต่เรื่องเงิน
5. คนไทยมีความจงรักภักดีต่อบริษัท (Company Loyalty) น้อย จึงเปลี่ยนงานง่ายกว่าคนญี่ปุ่น
6. คนไทยมีความทุ่มเท เสียสละให้แก่บริษัทน้อยกว่า ในทางตรงกันข้ามคนญี่ปุ่นมักจะนึกถึงบริษัทก่อนตนเอง หรือเรื่องส่วนตัว เช่น เวลาแนะนำตัวจะบอกชื่อบริษัทที่ตนทำงานก่อนที่จะบอกชื่อตนเอง
7. ประการสุดท้าย ซึ่งเป็นการสรุปลักษณะข้างต้นทั้งหมด คือ คนไทยมีพฤติกรรมในการทำงานคล้ายไปทางแบบชาวตะวันตกมากกว่าคนญี่ปุ่น¹⁴

¹⁴ นิตย สัมมาพันธ์ และคณะ, หน้า 5-1 ถึง 5-3.

5.2 การบริหารแบบญี่ปุ่น VS. การบริหารแบบไทย

เพื่อเป็นการยืนยันข้อสังเกตของผู้จัดการชาวญี่ปุ่นว่าจะถูกต้องตรงกับข้อสังเกตของผู้จัดการชาวไทยหรือไม่ มากน้อยเพียงใด คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการสอบถามทัศนคติของผู้จัดการชาวไทยที่ทำงานในบริษัทเครือญี่ปุ่นในประเทศไทย จำนวน 244 ราย จาก 53 บริษัท มีผู้จัดการไทยจำนวน 187 ราย ให้ประเด็นสำคัญของการบริหารแบบญี่ปุ่น โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับ "คน" ว่ามีลักษณะเด่น ดังนี้

1. เน้นการทำงานเป็นทีม ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ได้ใช้ความคิดของตัวเอง เน้นการประนีประนอม และเน้นความรับผิดชอบของกลุ่ม ให้ทำงานดีที่สุด มีประสิทธิภาพที่สุด
2. การบริหารงานแบบครอบครัว โดยคิดว่าทุกคนเป็นครอบครัวเดียวกัน ไม่เน้นผลงานของแต่ละคน แต่จะรวมเป็นผลงานของบริษัท
3. เน้นคุณภาพของทรัพยากรบุคคล มีการพัฒนาและเสริมสร้างความรู้ให้พนักงาน และให้มีโอกาสในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้หลาย ๆ ด้าน มีการหมุนเวียนงานและความรับผิดชอบกันอย่างสม่ำเสมอตลอดเวลา
4. เน้นการจ้างงานตลอดชีพ และการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งตามอาวุโส
5. มีมนุษยสัมพันธ์ ให้ความสัมพันธ์ทุกระดับเท่าเทียมกัน ความสัมพันธ์ในการทำงานมีทั้งบนลงล่าง (Top-down) และล่างขึ้นบน (Bottom-up)
6. มีความรับผิดชอบสูงตรงต่อเวลา ซื่อสัตย์ จงรักภักดี มีวินัยในการทำงาน ชยันและปรับปรุงตนเองตลอดเวลา ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม และให้ความเชื่อถือต่อชาติญี่ปุ่นมากกว่าชาติอื่น
7. ทุ่มเหการทำงานของตนเองอย่างเต็มที่ ใช้ความคิดในการทำงาน เน้นคุณภาพงานมากกว่าคุณภาพชีวิต
8. มุ่งความสำเร็จตามเป้าหมายปรับปรุงตลอดเวลา ยกเว้นเป้าหมายไม่มีที่สิ้นสุด

9. ใช้การเจรจาต่อรองเป็นพื้นฐานของการปฏิบัติงาน สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์

เป็นที่น่าสนใจว่า "การบริหารแบบไทย" ในทัศนะของผู้จัดการชาวไทยเหล่านี้ มีลักษณะคล้ายคลึงหรือแตกต่างไปจากการบริหารแบบญี่ปุ่น โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคน พบว่า มีผู้จัดการไทย จำนวน 178 คน ให้ข้อสังเกตดังนี้

1. การบริหารแบบไทยเป็นระบบครอบครัว ทำแบบสบาย ๆ เน้นความพอใจเป็นหลัก
2. มีลักษณะเป็นเจ้าของมูลนาย ทำงานตามคำสั่งของเจ้านาย
3. ทำงานคนเดียว เน้นความสามารถเฉพาะตัว ไม่ทำงานเป็นทีม
4. มีการโต้เถียงเรื่องงาน มีความขัดแย้งภายในเพื่อแย่งตำแหน่ง
5. รูปแบบของการทำงานไม่มีมาตรฐาน ไม่แน่นอน¹⁵

จากผลการศึกษาวิจัยข้างต้น คงจะช่วยสะท้อนภาพให้เห็นได้ชัดเจนยิ่งขึ้นว่า "คุณภาพของคนญี่ปุ่นนั้นเป็นอย่างไร คนญี่ปุ่นมีเอกลักษณ์ที่เด่นเป็นของตนเอง ผิดแผกแตกต่างไปจากชนชาติอื่น ๆ" การที่คนไทยผิดแผกแตกต่างไปจากญี่ปุ่นไม่ใช่เรื่องแปลก เพราะคนไทยดูจะคล้ายกับคนชาติอื่น ๆ ในหลาย ๆ ประเทศ รวมทั้งกลุ่มประเทศตะวันตก ซึ่งได้ผ่านขั้นตอนในการพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมมาก่อน ข้อที่น่าจะเป็นเรื่องแปลกคือ เหตุใดชาวญี่ปุ่นมีเอกลักษณ์ที่เป็นจุดแข็งดีเด่น แตกต่างไปจากชนชาติอื่น ๆ

5.3 ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการหล่อหลอมเอกลักษณ์ของคนญี่ปุ่น

ในการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการหล่อหลอมเอกลักษณ์ของคนญี่ปุ่นในปัจจุบัน เราอาจแยกตัวแปรได้เป็นอย่างน้อย 4 ประการ คือ

¹⁵ Ibid., pp. 6-36, 6-37.

1. สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม
2. สภาพแวดล้อมทางการเมืองและการปกครอง
3. สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ และ
4. ระบบการศึกษา

ปัจจัยสำคัญทั้ง 4 ประการ มีข้อพิจารณาดังต่อไปนี้

5.3.1 สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม

ในอดีตชาวญี่ปุ่นมีการติดต่อคมนาคมกับชาติอื่น ๆ ค่อนข้างน้อย เนื่องจากลักษณะภูมิประเทศที่เป็นเกาะห่างไกลจากผืนแผ่นดินใหญ่ อย่างไรก็ตาม ชาวญี่ปุ่นได้รับอิทธิพลจากศาสนาต่าง ๆ เป็นอันมาก ซึ่งมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมประเพณี ความเป็นอยู่ และความรู้สึกนึกคิดของชาวญี่ปุ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งศาสนาชินโต พุทธศาสนา และลัทธิขงจื้อ

คำสอนของศาสนาชินโตทำให้คนญี่ปุ่นเป็นคนกล้าหาญ รักความสะอาด และจงรักภักดีต่อสมเด็จพระเจ้าจักรพรรดิ พุทธศาสนาทำให้คนญี่ปุ่นมีความเมตตา กรุณา ช่วยค้ำจุนให้มีความอดกล้ม มีความสงบสุข โดยเฉพาะอย่างยิ่งนิกาเยน สอนให้รักธรรมชาติ และพอใจกับความเรียบง่าย ลัทธิขงจื้อสร้างความจงรักภักดีของประชาชนต่อโชกุนและเจ้านครที่ตนสังกัด ซึ่งยังคงมีอิทธิพลต่อชาวญี่ปุ่นในปัจจุบัน ซึ่งทำให้มีความภักดีและผูกพันกับบริษัทที่ตนทำงานด้วย อันเป็นส่วนหนึ่งของการส่งเสริมการจ้างงานตลอดชีวิต

ลักษณะทางวัฒนธรรมนี้ ทำให้ชาวญี่ปุ่นเป็นคนขยันขันแข็ง เตรียมพร้อมสำหรับการทำงานหนัก รักและผูกพันกับงาน

จากสภาพภูมิศาสตร์ที่เป็นเกาะ และมีความหนาแน่นของประชากรสูง รวมทั้งมีภัยธรรมชาติ ลักษณะเช่นนี้ก่อให้เกิดสังคมกลุ่มที่มีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน มีความสำนึกในหนี้สินและมีความสำนึกในหน้าที่สูง

นอกจากนั้น ชาวญี่ปุ่นมีค่านิยมที่ส่งผลให้ญี่ปุ่นเจริญก้าวหน้า และมีผลต่อระบบเศรษฐกิจของญี่ปุ่น กล่าวคือ มีค่านิยมที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เช่น การ

ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ แต่ยังคงรักษาขนบธรรมเนียมอันเป็นเอกลักษณ์ของญี่ปุ่นไว้ ขณะเดียวกันชาวญี่ปุ่นทำงานหนัก ถือว่างานเป็นศูนย์กลางของชีวิต มีความรับผิดชอบร่วมกันของกลุ่มที่มีต่องาน ให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานสูงขึ้นตามอายุ มีความจงรักภักดีและผูกพันกับกลุ่มและ/หรือ องค์กรที่ตนสังกัดอยู่ มีการทำงานเป็นกลุ่มซึ่งต่อมากจากการแบ่งกลุ่มของชาวญี่ปุ่นแต่โบราณ

5.3.2 สภาพแวดล้อมทางการเมืองและการปกครอง

ในอดีตญี่ปุ่นมีการปกครองโดยสมเด็จพระจักรพรรดิเป็นประมุขของประเทศ โชกุนและเจ้านครปกครองลดหลั่นกันลงมา พลเมืองญี่ปุ่นมี 4 ประเภท คือ ซามูไร ชาวนา พ่อค้า และช่างฝีมือ

ปัจจุบันญี่ปุ่นมีการปกครองระบอบประชาธิปไตย โดยมีสมเด็จพระเจ้าจักรพรรดิทรงเป็นประมุขของประเทศ นายกรัฐมนตรีเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหาร คล้ายคลึงกับระบอบของไทย อย่างไรก็ตาม มีข้อแตกต่างที่น่าสนใจ กล่าวคือ ตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา รัฐบาลญี่ปุ่นมาจากพรรคการเมืองเพียงพรรคเดียวโดยตลอด คือ พรรค Liberal Democratic Party (LDP) ยกเว้นในช่วงสั้น ๆ ระยะเวลา 9 เดือน ระหว่าง ค.ศ.1947-1948 เท่านั้น ที่พรรค LDP ไม่ได้เป็นรัฐบาล การที่มีพรรคเดียวบริหารประเทศติดต่อกันเป็นระยะเวลากว่า 40 ปีนั้น ทำให้เกิดการต่อเนื่องทางการบริหาร นโยบายและความมั่นคงของประเทศ ทั้งทางด้านการเมืองและเศรษฐกิจ กระทรวงที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจอุตสาหกรรมระดับนานาชาติ ได้แก่ กระทรวงอุตสาหกรรมและการค้าระหว่างประเทศ (MITI หรือ Ministry of International Trade and Industry)

5.3.3 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

ญี่ปุ่นเป็นประเทศที่มีทรัพยากรธรรมชาติน้อย มีภัยธรรมชาติเกิดขึ้นบ่อย รวมทั้งเป็นประเทศที่พ่ายแพ้ในสงครามโลกครั้งที่ 2 ทำให้เกิด "ความจำเป็น" ที่จะ

ต้องพัฒนาเศรษฐกิจของตนเอง ดังมีคำกล่าวที่ว่า "Necessity is the mother of invention" ความจำเป็นเป็นแรงผลักดันที่สำคัญ ประกอบกับชาวญี่ปุ่นมีลักษณะชาตินิยมหนึ่งในตนเอง และเชื้อชาติของตน มีความอุตสาหกรรมเพียร เอาจริงเอาจัง ไม่เกรงกลัวต่อความยากลำบากและปัญหาอุปสรรค มีความนิยมในการศึกษาและวิทยาศาสตร์ รวมทั้งรักความสะอาดและมีนิสัยประหยัด ทำให้สามารถพัฒนาตนเองจนเป็นประเทศอุตสาหกรรมที่มีการส่งออกสินค้าชั้นนำของโลกได้ในที่สุด

5.3.4 ระบบการศึกษา

การศึกษาของญี่ปุ่นแบ่งเป็นระดับอนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย วิทยาลัยและมหาวิทยาลัย การศึกษาภาคบังคับมีกำหนดเอาไว้ 9 ปี ตั้งแต่ระดับประถมศึกษาจนถึงมัธยมศึกษาตอนต้น ส่วนใหญ่การศึกษาในระดับประถมศึกษาดำเนินงานโดยรัฐบาลท้องถิ่นหรือเทศบาล มีโรงเรียนเอกชนบ้าง แต่ก็เป็นส่วนน้อย การศึกษาภาคบังคับนี้ รัฐบาลให้เปล่าทั้งการเรียนและตำรา ในระดับอุดมศึกษา ญี่ปุ่นมีวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมากกว่า 1,000 แห่ง

ชาวญี่ปุ่นส่วนใหญ่มีการศึกษาดี นิยมการศึกษาเล่าเรียน ไม่เพียงแต่จบการศึกษาภาคบังคับ 9 ปีเท่านั้น แต่ยังศึกษาต่อจนจบมัธยมศึกษาตอนปลาย มีนักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายถึงร้อยละ 93.9% และมีนักศึกษาในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยมากกว่า 2.4 ล้านคน

5.4 สรุปและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณภาพของคน

ทีมฟุตบอลที่แข็งแกร่งเฉพาะกองหน้าคงประสบความสำเร็จไปไม่ได้ไกลนัก ถ้าปราศจากกองหลังที่แข็งแกร่ง และทีมฟุตบอลที่แข็งแกร่งทั้งกองหน้าและกองหลัง ก็ประสบความสำเร็จไม่ได้มาก ถ้าปราศจากแผนกลยุทธ์ที่ดี ที่เหมาะสมกับสถานการณ์

องค์การธุรกิจญี่ปุ่นมีความแข็งแกร่งในเชิงแข่งขันในระดับโลก ก็ด้วยเหตุปัจจัยที่คล้ายคลึงกัน คือ มีความแข็งแกร่งทั้งฝ่ายการตลาดและฝ่ายผลิต (ทั้งนี้ยังไม่นับฝ่ายการเงินและฝ่ายอื่น ๆ) มีแผนกลยุทธ์แม่บท (Master Strategy) ที่เหนือชั้น เหมาะสมกับสถานการณ์ ทำให้ญี่ปุ่นได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจอุตสาหกรรม

อย่างไรก็ดี ทั้งทีมฟุตบอลและองค์การธุรกิจที่มีคุณสมบัติดังกล่าว จะไม่สามารถนำแผนกลยุทธ์ แผนการตลาดและแผนการผลิตไปสู่ภาคปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถ้าปราศจาก "คน" ที่มีคุณภาพ

ทิศทางในการพัฒนาประเทศไทยในระยะยาว จะเห็นได้ชัดเจนว่า คงจะต้องมุ่งเป็นการพัฒนาระบบการศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในและนอกสถาบันการศึกษา เพื่อให้ประชาชนชาวไทยทุกระดับเป็นคนเก่งและคนดี เป็นคนที่มีประโยชน์ต่อส่วนรวม สมกับคำว่า "ทรัพยากรมนุษย์" สืบต่อไป

6. ความสำคัญของระบบ

6.1 แนวความคิดเรื่องระบบ (Systems Concept)

คำว่า "ระบบ" มีที่ใช้มากในทางวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์ เช่น "ระบบสุริยะ" (Solar System) ซึ่งมีดวงอาทิตย์เป็นศูนย์กลาง มีดาวและเดือนเป็นบริวาร โคจรรอบดวงอาทิตย์อย่างเป็นระบบ รวมทั้งโลกที่เราอาศัยอยู่ก็มีฐานะเป็นบริวาร หรือ "สมาชิก" (Member or unit) หรือ "ระบบย่อย" (Subsystem) ของระบบสุริยะ นั่นเป็นตัวอย่างของระบบในทางดาราศาสตร์ (Astronomy) ซึ่งเป็นสาขาหนึ่งของวิทยาศาสตร์ (Natural Science) สำหรับในทางวิทยาศาสตร์ที่ว่าด้วยสิ่งมีชีวิตก็พิจารณาว่าพืชก็ดี สัตว์ก็ดี และมนุษย์ก็ดี ต่างล้วนมีลักษณะเป็น "ระบบ" ที่มีระบบย่อย ได้แก่ ส่วน (Components) ต่าง ๆ ของระบบ ตัวอย่างเช่น ระบบย่อยของมนุษย์หนึ่งคน ได้แก่

- ระบบโครงกระดูก
- ระบบกล้ามเนื้อ
- ระบบสมองและประสาท

- ระบบทางเดินอาหาร
- ระบบโลหิต ฯลฯ

จะเห็นได้ว่า "ระบบย่อย" เหล่านี้ ล้วนมีลักษณะเป็นระบบภายในตัวเอง ซึ่งก็มีระบบย่อยๆ เล็กลงไปอีกเป็นสมาชิก อย่างนี้เป็นชั้น ๆ ลดหลั่นลงไปเรื่อยจนกระทั่งถึงระดับ "ปรมาณู"

ในทางวิศวกรรมศาสตร์ มีการพิจารณาประดิษฐ์กรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ว่าเป็นระบบ และระบบย่อยต่าง ๆ เช่น

- ระบบเครื่องส่ง และเครื่องรับโทรทัศน์
- ระบบการติดต่อสื่อสาร
- ระบบคอมพิวเตอร์
- ระบบรถยนต์
- ระบบโรงงานอุตสาหกรรม ฯลฯ

ถ้าเราพิจารณาระบบย่อยของระบบรถยนต์ จะเห็นว่ามีส่วนต่าง ๆ ได้แก่

- ระบบช่วงล่าง
- ระบบตัวถัง หรือโครงรถส่วนบน
- ระบบเครื่องยนต์
- ระบบน้ำมัน
- ระบบไฟ
- ระบบอากาศ อดี-ไอเสีย
- ระบบกำลัง (จากเครื่องยนต์ส่งแรงหมุนลงไปจนถึงล้อรถ)
- ระบบควบคุมความเร็ว
- ระบบควบคุมทิศทาง
- ระบบเสียง
- ระบบปรับอากาศ ฯลฯ

เป็นที่น่าสนใจอย่างยิ่งว่า ได้มีการนำแนวความคิดเรื่องระบบมาใช้ในทางสังคมศาสตร์ (Social Science) และบริหารศาสตร์ (Science of Management) เช่น มีการพิจารณาว่า ประเทศเป็นระบบชนิดหนึ่ง ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ กลุ่มประเทศที่นิยมใช้ "ระบบเปิด" (Open system) กับกลุ่มประเทศที่นิยมใช้ "ระบบปิด" (Closed system)¹⁵ ตัวอย่างเช่น ประเทศไทย ญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา อยู่ในกลุ่มที่นิยมบริหารประเทศในลักษณะเป็นระบบเปิด ในปัจจุบันเราพบว่า การบริหารประเทศแบบระบบเปิดนี้ได้ผลในระยะยาวดีกว่าระบบปิด ซึ่งกลุ่มที่เคยนิยมบริหารแบบระบบปิด ก็เริ่มมีแนวโน้มที่จะปรับตัวหันมาบริหารประเทศแบบระบบเปิดมากขึ้นทุกที

บริษัทที่ทำการค้าขายสินค้า และ/หรือบริการ รวมทั้งโรงงานอุตสาหกรรมต่างก็มีลักษณะเป็นระบบเช่นเดียวกัน และมีลักษณะเป็นระบบเปิดอย่างชัดเจน การบริหารบริษัทจะกระทำในลักษณะระบบปิดนั้นย่อมเป็นไปไม่ได้ อย่างไรก็ตาม ระบบเปิดมี 2 ลักษณะ คือ

- เปิดเข้าข้างใน
- เปิดออกข้างนอก

ระบบจึงมีประเภทพื้นฐานในเรื่องปิดและเปิด แยกเป็น 4 ระดับได้ดังนี้

ระดับที่ 1 : ระบบปิดออกข้างนอกและปิดเข้าข้างใน

ระดับที่ 2 : ระบบปิดออกข้างนอก แต่เปิดเข้าข้างใน

ระดับที่ 3 : ระบบเปิดออกข้างนอก แต่ปิดเข้าข้างใน

ระดับที่ 4 : ระบบเปิดออกข้างนอก และเปิดเข้าข้างใน

ซึ่งแสดงให้เห็นได้ง่ายและชัดเจน ในรูปที่ 2 ดังนี้

¹⁵ Richard M. Hodgeltts and Donald F. Kuratko, Management (2 nd ed.; New York : Harcourt Brace Jovanovich, 1988), pp. 17-20.

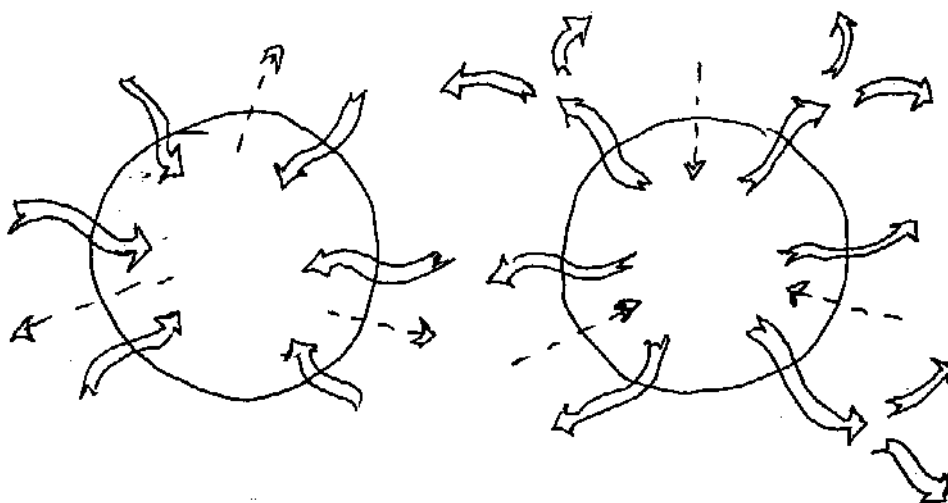
"จากภายนอกสู่ภายใน"

| ปิด | เปิด | |
|------------|------------|------|
| ระดับที่ 3 | ระดับที่ 4 | เปิด |
| ระดับที่ 1 | ระดับที่ 2 | ปิด |

..เขตแดนอยู่ที่เส้นสีแดง..

รูปที่ 2 แสดงประเภทพื้นฐานของระบบ 4 ระดับ

พิจารณาจากรูปที่ 2 ประเทศไทยยังคงมีลักษณะค่อนข้างจะเป็นระบบประเภท หรือระดับที่ 2 คือ "ระบบเปิดเข้าข้างใน แต่ปิดออกข้างนอก" คล้ายกับประเทศในโลกเสรีหลายประเทศ คำว่า "เปิด" และ "ปิด" ในที่นี้ไม่ใช่ 100 เปอร์เซ็นต์ หมายถึง "ค่อนข้างเปิด" และ "ค่อนข้างปิด" นั่นคือ ประเทศไทยมีลักษณะค่อนข้างเปิดเข้าข้างใน และค่อนข้างปิดออกข้างนอก ดังแสดงเป็นแผนภูมิใน รูปที่ 3 ก.

รูปที่ 3 ก. ระบบเปิดเข้าข้างในข้างนอก
(ประเทศไทย)รูปที่ 3 ข. ระบบเปิดออก
(ประเทศญี่ปุ่น)

จะเห็นได้ว่า "ระบบญี่ปุ่น" มีความแข็งแกร่งกว่า "ระบบไทย" และระบบของประเทศอื่น ๆ ในโลกเสรีอีกหลายประเทศ เพราะระบบการบริหารประเทศ และระบบการบริหารองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น มีลักษณะเป็นระบบระดับที่ 3 (โปรดดูรูปที่ 3 ข.) ขณะที่ของไทยและอีกหลายประเทศยังคงเป็นเพียงระดับที่ 2 ญี่ปุ่นจึงเปรียบเสมือนทีมฟุตบอลที่เล่นเกมสีในเชิงรุก ขณะที่ไทยและอีกหลายประเทศเล่นเกมสีที่เสียเปรียบคือ ตกเป็นฝ่ายรับโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องเผชิญกับการแข่งขัน (โดยไม่มีกรรมการ !) กับญี่ปุ่น

6.2 ความเป็นระบบของคนญี่ปุ่น

คำว่า "ระบบ" บางครั้ง หรือหลายครั้งจะใกล้เคียงกับคำว่า "ระเบียบ" และ "วินัย" ญี่ปุ่นเป็นชาติที่มีระเบียบวินัยใช่หรือไม่? และนี่เองทำให้ญี่ปุ่นมีความเป็นระบบที่แข็งแกร่งเป็นอย่างมาก เป็นที่น่าสนใจ ถ้าหากเราจะลองนึกเปรียบเทียบองค์การของญี่ปุ่นกับชาмуไร จะมีลักษณะเป็นเสมือนหนึ่งเป็นชาмуไรที่มีความคมกล้า คมกริบ สามารถฟันเหล็กธรรมชาติเป็น 2 ท่อนได้ อะไรเป็นเหตุให้เนื้อเหล็กชาмуไรแข็งแกร่งกว่าเหล็กธรรมชาติ

เมื่อไม่นานมานี้ นักวิทยาศาสตร์ไทย สาขาฟิสิกส์ ได้ค้นพบว่า สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ธาตุต่าง ๆ เช่น เหล็กบางชนิดมีความแข็งแกร่งมากกว่าเหล็กชนิดอื่น ๆ ก็เพราะ "อะตอม" (คือ สมาชิกหน่วยเล็ก ๆ ของระบบ คือ แท่งเหล็กนั้น มีการเรียงตัวเป็นระเบียบเป็นพิเศษ) ส่วนเหล็กที่ค่อนข้างเปราะนั้น เนื่องมาจาก "อะตอม" เรียงตัวไม่เป็นระเบียบ มีลักษณะคล้ายคลึงกับฝักข้าวโพดประเภท "ฟันหลอ"

สังคมมนุษย์ก็เช่นเดียวกันไม่ว่าจะเป็นครอบครัว กลุ่ม หมู่คณะ ที่มีกีฬา หน่วยงาน องค์การ บ้านเมือง ประเทศชาติ หรือ การรวมตัวของกลุ่มประเทศ จะมีความแข็งแกร่งหรือไม่เพียงใด ย่อมขึ้นกับปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง คือ "สมาชิก" ของ "ระบบ" นั้นมีการรวมตัวกันนั้นได้อย่างมีระเบียบวินัย และมีโครงสร้างของการรวมตัวกันได้ดีเพียงใด

บังเอิญ (หรืออาจจะไม่เป็นการบังเอิญก็ได้) ญี่ปุ่นมีโครงสร้าง และมีระเบียบวินัยของการรวมตัวที่ดี ทำให้ทีมเวิร์ค ขององค์กรทุกระดับของญี่ปุ่น ตั้งแต่ระดับกลุ่มย่อยไปจนถึงบริษัท แล้วก็ระดับชาติไปจนถึงระดับนานาชาติ มีลักษณะแข็งแกร่งเหมือน "เหล็กฆาโมไร"

6.3 ระบบการบริหารแบบญี่ปุ่น

ถ้าจะเปรียบเทียบระบบการบริหารงานและการดำเนินงานธุรกิจแบบญี่ปุ่น กับ "ระบบรถยนต์" ส่วนประกอบที่สำคัญ คือ คนขับ สมอของคนที่ขับรถจะถูกสั่งโดย "วัฒนธรรมองค์กร" (Corporate Culture) รถจะวิ่งเป็นระเบียบเรียบร้อยถูกกฎจราจรมากน้อยแค่ไหน วิ่งช้าหรือเร็วเพียงใด วิ่งซิกแซกหรือไม่ ทั้งนี้ขึ้นกับ "วัฒนธรรมองค์กร" เป็นตัวสั่งการหรือเป็นตัวกำหนด กำกับพฤติกรรมคนขับรถของ "คน" ส่วนประกอบของรถยนต์เริ่มจากพวงมาลัย เปรียบเสมือน "การบริหารนโยบาย" (Policy Management) นำนโยบายจากผู้ขับ ถ่ายทอดไปสู่ล้อหน้าทั้งคู่ ซึ่งเปรียบเสมือนผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) ทำหน้าที่ควบคุมและหันเหทิศทางของรถให้เป็นไปตามนโยบายจากเบื้องบน

การเคลื่อนที่ของตัวรถไปข้างหน้าหรือถอยหลังมีต้นกำเนิดของพลังงาน จาก "เครื่องยนต์" ซึ่งพลังนี้เกิดจากพลัง "ไคเซน" (KAIZEN Dynamics) เป็นแรงผลักดัน โดยมี "วงจรมะมิง" (Deming Cycle) ประกอบด้วยกระบวนการ "แผน-ทำ-ตรวจ-ปรับ" (PDCA หรือ Plan-Do-Check-Action) เป็นกระปุกเกียร์ ทำหน้าที่ปรับความเร็วที่ได้จากเครื่องยนต์ แล้วถ่ายทอดไปตามระบบเพลาสู่ "ลูกล้อ" ทั้งคู่ ซึ่งเปรียบเสมือนพนักงานระดับปฏิบัติการ (Operative Personnel)

ส่วนที่นิ่งตอนหลังรถยนต์ ได้แก่ "ตัวนโยบายที่แท้จริง" (Actual Policy) และสิ่งที่ได้จากการขับรถแต่ละวัน ก็คือ "การปฏิบัติงานประจำวัน" และกิจกรรมการปรับปรุงงาน" (KAIZEN Activities) ซึ่งเป็นเสมือน "อะตอม" คือ หน่วยย่อยของการพัฒนา ด้วยเหตุนี้ ญี่ปุ่นจึงเป็น "คู่แข่งใหม่" (The New Competitors) ที่น่ากลัวในสายตาของฝรั่งใน

กลุ่มประเทศที่ได้มีการพัฒนาอุตสาหกรรมล่วงหน้าไปก่อนญี่ปุ่นกำลังถูกญี่ปุ่นวิ่งไล่ตามทัน และกำลังถูกแซงขึ้นหน้าไปอย่างน่าตื่นเต้นระทึกใจ

เรื่องราวของระบบยังมีอีกมาก แต่ผู้เขียนขอวิจารณ์โดยสังเขปเพียงเท่านี้

7. สรุปและข้อเสนอแนะ

บทความนี้ มีจุดมุ่งหมายที่จะทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ข้อดีจุดเด่นของการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมแบบญี่ปุ่นว่า มีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันเพราะเหตุผลประการใดบ้าง พบว่า ถ้าเปรียบเทียบกับการแข่งขันกีฬาบางประเภทที่เป็นทีม เช่น ฟุตบอล จะเห็นได้ว่าทีมที่มีโอกาสที่จะกำชัยชนะไว้ในมือได้นั้น จะต้องมีความแข็งแกร่งด้าน "ทีมเวอร์ค" และได้ให้เห็นความสำคัญ "กองหลัง" ซึ่งหมายถึง "ฝ่ายผลิต" ที่จะช่วยสนับสนุนให้ "กองหน้า" คือ "ฝ่ายการตลาด" ได้ทำหน้าที่ยิงประตู คือ ทำยอดขายได้ดียิ่งขึ้น หัวใจของความสำเร็จในทางธุรกิจของญี่ปุ่นอยู่ที่มีกองหลังแข็งแกร่งบดลือล้นไปทั่วโลก นั่นประการหนึ่ง

กีฬาบางประเภท เช่น "ฟุตบอลอเมริกัน" เน้นความสำคัญของแผนกลยุทธ์ในการชิงชัย การบริหารธุรกิจก็เช่นกันเดียวกัน การบริหารแบบญี่ปุ่นมีแผนกลยุทธ์แม่บทที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเองที่น่าสนใจ และเป็นจุดแข็งซึ่งนับได้ว่าเป็นเคล็ดลับตัวสำคัญของธุรกิจญี่ปุ่นอีกประการหนึ่ง

สิ่งทั้งหลายทั้งปวงที่ได้กล่าวมา จะเกิดผลดีในทางปฏิบัติได้อย่างแท้จริง ก็ต่อเมื่อมี "คุณภาพของคน" ตรงกับที่นิยมเรียกกันในสมัยนี้ว่า "ทรัพยากรมนุษย์" เพราะคนอาจไม่ใช่ทรัพยากร หรือ "ทรัพย์สิน" (Human Assets) แต่กลับเป็น "หนี้สิน" (Human Liabilities) ขององค์การที่มีลักษณะเป็นภาวะ เป็นการสูญเสียก็เป็นได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ "คุณภาพของคน" และบังเอิญคนญี่ปุ่นก็มีคุณภาพทุกระดับที่เป็นจุดแข็งอีกประการหนึ่ง

ประการสุดท้าย เป็นการวิเคราะห์วิจารณ์ "ความสำคัญของระบบ" เพราะคนและองค์การจะเป็นอย่างไรนั้น ก็เนื่องมาจากระบบเป็นตัวกำกับที่สำคัญส่วนหนึ่ง ที่ไม่

อาจจะมองข้ามไปได้ ประเทศไทยและองค์การต่าง ๆ ของไทย รวมทั้งประเทศอื่น ๆ ที่มีลักษณะเป็นระบบเปิดระดับที่ 2 ย่อมจะเสียเปรียบ ประเทศและองค์การญี่ปุ่นที่มีลักษณะเปิดระดับที่ 3 ในอนาคตระยะยาว การพัฒนาประเทศและการพัฒนาองค์การต่าง ๆ ทั่วโลก ควรจะมีแนวโน้มไปสู่การเป็นระบบเปิดระดับที่ 4 ซึ่งจะเป็นการพัฒนาอารยธรรมของมนุษยโลกอย่างแท้จริง

เชิงอรรถ

1. Philip Kotler, Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation, and Control (6 th ed.; Engle wood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall Intlisnetionel Eds., 1988), pp. 71-74.
2. นิตย์ สัมมาพันธ์, การบริหารคุณภาพแบบญี่ปุ่น (กรุงเทพฯ : โครงการส่งเสริมเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2532), หน้า 17.
3. Richard J. Schonberger, Japanese Manufacturing Techniques : Nine Hidden Lessons in Simplicity (New York : Free Press, 1982), pp. 50-73.
4. Ibid., p. 184.
5. A.V. Frigenbaum, Total Quality Control : Engineering and Management (New York : McGraw-Hill, 1961), p. 17.
6. Ibid., pp. 47-48.
7. ทัดชา วราพันธ์, "คุณภาพนำมาซึ่งผลกำไร เรื่องของการควบคุมคุณภาพเชิงรวม TQC," วารสารสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) ฉบับ "เทคโนโลยี" 13, 68 (ธันวาคม 2528), หน้า 67.
8. Schonbuger, p.82.
9. Shigeo Shingo, Study of TOYOTA Production System : from Industrial Engineering Viewpooint (Tokyo : Japan Management Association, 1985), pp. 109-112.
10. Ibid., pp. 287-291.

11. นิตย สัมมาพันธ์, จีรวรรณ กักดีบุตร และ ธเนศ บดีศร, รายงานการวิจัย "การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย" (กรุงเทพฯ : สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2533), หน้า 4-1 ถึง 4-7.
12. Kagono และ Kansai Productivity Center (กทม. : โครงการสนับสนุนเทคนิคอุตสาหกรรม สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2531), หน้า 56-71. และ นิตย สัมมาพันธ์ (เฟิงข้าง), หน้า 2-6 ถึง 2-8.
13. นิตย สัมมาพันธ์ และคณะ, หน้า 5-1 ถึง 5-3.
14. Ibid., pp. 6-36, 6-37.
15. Richard M. Hodgels and Donald F. Kuratko, **Management** (2 nd ed.; New York : Harcourt Brace Joranovich, 1988), pp. 17-20.