



การบริหารแบบอะมีบา ของ อินามอริ คาซึโอะ
เทพแห่งการบริหารที่ยังมีชีวิตอยู่ของญี่ปุ่น
ที่ทำให้ **KYOCERA** เติบโตและ **JAL** พ้นตัว

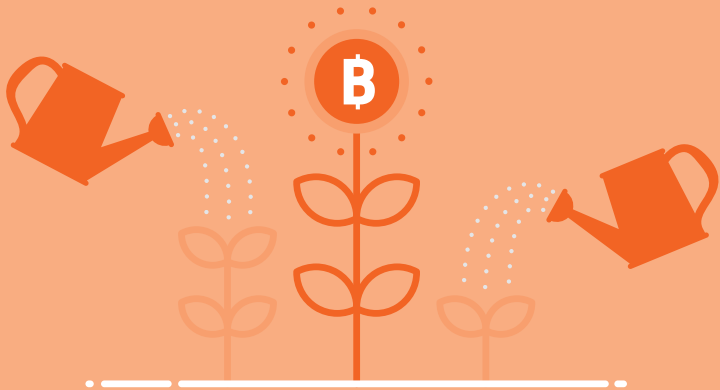
THE
INAMORI
WAY

องค์กรที่ทุกคน สร้างกำไร

Promoting Profitable Growth
by the Amoeba Management
組織 全員で稼ぐ

ผลงานยิ่งใหญ่ของ
อินามอริ คาซึโอะ
เทพแห่งการบริหาร
ที่ยังมีชีวิตอยู่ของญี่ปุ่น
ผู้ก่อตั้ง Kyocera และ KDDI

โมริตะ นะโอะยุกิ เขียน
วิฑูรย์ ภูริปัญญวานิช แปล



องค์กรที่ทุกคนสร้างกำไร



คลิกสั่งซื้อได้ที่นี้



@booktime

องค์กรที่ทุกคนสร้างกำไร

โมริตะ นะโอยูกิ เขียน
วิฑูรย์ ภูริปัญญวานิช แปล

ZENIN DE KASEGU SOSHIKI written by Naoyuki Morita.
Copyright © 2014 by Naoyuki Morita. All rights reserved.
Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.
Thai translation rights arranged with Nikkei Business Publications, Inc.
through Tuttle-Mori Agency, Inc.

พิมพ์ครั้งที่ 1 : มีนาคม 2561
จัดพิมพ์โดย สำนักพิมพ์สุภาพใจ
บริษัท ตตาตา พับลิเคชัน จำกัด

1st Thai Edition published: March 2018
Published by Sukkhabajjai Publishing
Tathata Publication Co. Ltd.

โมริตะ นะโอยูกิ.

องค์กรที่ทุกคนสร้างกำไร-- กรุงเทพฯ : ตตาตา, 2561.
352 หน้า. (The INAMORI WAY)

1. การบริหารองค์กร. I. วิฑูรย์ ภูริปัญญวานิช, ผู้แปล. II. ชื่อเรื่อง.

658

ISBN 978-616-14-0293-8

ประธานกรรมการบริหาร: บัญชา เฉลิมชัยกิจ

กรรมการผู้จัดการ: โชนรังสี เฉลิมชัยกิจ

ผู้จัดการสำนักพิมพ์: อลิ้น เฉลิมชัยกิจ

บรรณาธิการบริหาร: วรุตม์ ทองเชื้อ

บรรณาธิการต้นฉบับแปล: ทินภาส พาหะนิชย์

บรรณาธิการเล่ม: กัญญา ชะเอมเทศ

กองบรรณาธิการ: กัญจรี ชาถูรบ, ศิริลักษณ์ เรือนเย็น,
ภัททิยา หวังพิทักษ์วงศ์

พิสูจน์อักษร: ธนภรณ์ ก๊กใหญ่

ออกแบบปกฉบับภาษาไทย: ณัฐพงษ์ ภาคแพทย์,
รุ่งฤทัย ศรีสุข

ศิลปกรรม: วันเฉลิม สุขมาก, ณัฐนันท์ ทับอิตตานนท์

ฝ่ายการตลาด: อัครณัฐ ชุมนุม

ฝ่ายขาย: มนูญชา ศิริวงศ์, อุดร ปัญญาชัย

ประสานงานการพิมพ์: ไพบูลย์ ชาศิริยานนท์

พิมพ์ที่ บริษัท เอส.เอ็ม.เค. พรินต์ติ้ง จำกัด

จัดจำหน่ายโดย สายส่งสุภาพใจ

บริษัท บิ๊ก โทมส์ จำกัด 214 ซ.พระรามที่ 2 ซอย 38

แขวงบางมด เขตจอมทอง กทม. 10150

โทรศัพท์: 0-2415-2621 โทรสาร: 0-2416-7744

Chief Executive Officer: Bancha Chalermchaikit

Managing Director: Chonrungrsee Chalermchaikit

Publishing House Manager: Aleen Chalermchaikit

Editor in Chief: Varut Thongchuae

Editor for Thai Translation: Tinnapas Pahanich

Editor: Kanya Cha-emptet

Editorial Department: Kanjaree Chanrob, Siriluck Ruenyen,
Phattiya Wangphitakwong

Proofreader: Tanaporn Kokyai

Thai Version Cover Design: Nuttapong Phakeephat,
Rungrutai Sirisuk

Book Layout: Wonchaleram Sukmak, Nutthanan Tabattanon

Marketing Dept.: Akkanat Chumnum

Sales Dept.: Manunchaya Siriwong, Udon Phanyachai

Printing Co-ordinator: Bhaibulaya Chakriyanonda

Printed by S.M.K. Printing Co., Ltd.

Distributed by Book Time Co., Ltd.

Book Time Co., Ltd. 214 Rama II Rd. (Soi 38)

Bangmod Chomthong Bangkok 10150

Tel: 662-415-2621 Fax: 662-416-7744

แนะนำเพิ่มเติม ✉ : editor@booktime.co.th



www.booktime.co.th



SukkhabajjaiPUB



พิมพ์
กระดาษบนอสังหาริมทรัพย์
www.greenread.com

คำนำ

ผมก่อตั้งธุรกิจให้คำปรึกษาเกี่ยวกับ “การบริหารจัดการแบบอะมีบา” ให้แก่บริษัทอื่นในปี 1989 ซึ่งก่อนหน้านั้นวิธีการนี้ใช้อยู่แต่ภายในบริษัท Kyocera การบริหารแบบอะมีบาเป็นเทคนิคการบริหารที่ประธานกิตติมศักดิ์ อิโนะโมริ คาซึโอะ ผู้ก่อตั้ง Kyocera คิดค้นขึ้นจากประสบการณ์ของตนเอง และได้กลายเป็นแรงผลักดันให้ Kyocera ก้าวกระโดดจากโรงงานในเมืองเล็กๆ กลายเป็นบริษัทระดับโลก

ปัจจุบันมีการนำการบริหารแบบอะมีบาเข้าไปใช้ในหลายองค์กร ในขณะที่ผู้บริหารใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อปฏิรูปและปรับปรุง กระทั่งบางครั้งถึงกับต้องอยู่ที่หน้างานเพื่อทำการฟื้นฟูธุรกิจ แรงผลักดันที่ทำให้ธุรกิจที่อยู่ในสถานการณ์ย่ำแย่ ฟื้นขึ้นมาใหม่เหมือนนกฟีนิกซ์ และกลายเป็นธุรกิจยอดเยี่ยม มีความสามารถสร้างผลกำไรคือ “ศักยภาพของมนุษย์” ไม่ใช่สิ่งอื่นเลย

ศักยภาพของมนุษย์ไม่มีขีดจำกัด ไม่ว่าสถานการณ์จะยากลำบากเพียงใด หากดึงศักยภาพของมนุษย์ออกมาได้ ก็มีหนทางรอดได้

การบริหารแบบอะมีบาที่แนะนำในหนังสือเล่มนี้ เป็นเทคนิคการบริหารที่ดึงศักยภาพของมนุษย์ออกมาได้อย่างไม่มีขีดจำกัดโดยแท้จริง แม้ในโลกนี้มีเทคนิคการบริหารจำนวนมาก แต่สิ่งที่การบริหารจัดการแบบอะมีบาแตกต่างจากเทคนิคอื่น ๆ ไม่ใช่เพียงแค่เปลี่ยนแปลงกลวิธีการ

ตัดสินใจ และโครงสร้างขององค์กรหรือของงาน แต่ยักรวมถึงวัฒนธรรม
องค์กรและแนวคิดการดำรงชีวิตของคนทำงานที่ไม่สามารถมองเห็น จนถึง
ค่านิยมอีกด้วย

เดือนมกราคม 2010 คุณอิโนโมริเข้ารับตำแหน่งประธานกรรมการ
เจแปนแอร์ไลน์ (JAL) ที่ล้มละลายตามพหุติฉัย และยื่นขอใช้กฎหมายฟื้นฟู
กิจการ ตามคำร้องขออย่างแข็งขันของรัฐบาลญี่ปุ่นและองค์กรสนับสนุน
ฟื้นฟูกิจการ ผมก็เช่นกัน ได้เข้ามาจัดการแก้ปัญหาอันหนักนี้ในฐานะผู้ช่วย
ประธานกรรมการ ควบตำแหน่งผู้จัดการดูแลทรัพย์สิน ผมมีบทบาทสำคัญ
สองอย่าง อย่างแรกคือการช่วยเหลือคุณอิโนโมริในทิศทางโดยรวมของการ
ปรับปรุงการบริหาร สองคือการนำการบริหารแบบอะมีบาเข้ามาใช้ที่ JAL

หลังจากนั้น ผลการดำเนินงานของ JAL ก็ฟื้นคืนมาอย่างน่าทึ่ง
จนพวกเราที่เป็นคณะทำงานแปลกใจ แม้ว่าจะเกิดภัยพิบัติจากแผ่นดิน
ไหวครั้งใหญ่ทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือของญี่ปุ่นในปี 2011 ซึ่งเป็น
ปีที่ 2 ของการฟื้นฟูกิจการ และสภาพเศรษฐกิจที่มีดมัวปรากฏขึ้นกลางๆ
แต่ในเดือนกันยายน 2013 หลังจากยื่นขอใช้กฎหมายฟื้นฟูกิจการ JAL
ก็ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์โตเกียวใหม่ในเวลาอันสั้นเพียง 2 ปี
8 เดือนเท่านั้น

เรื่องราวความสำเร็จของการฟื้นฟู JAL ได้รับความสนใจจากผู้บริหารและผู้ประกอบการทั้งในญี่ปุ่นและทั่วโลก ในเวลาเดียวกัน ผมก็ได้รับคำถามเกี่ยวกับการบริหารแบบอะมีบาที่เป็นรากฐานการปรับโครงสร้างการบริหาร และคำขอร้องว่า “โปรดอธิบายเรื่องนี้ให้ฟังหน่อย” เป็นจำนวนมาก

แม้การบริหารแบบอะมีบาจะได้รับการแนะนำให้เป็นที่รู้จักตามสื่อและหนังสือต่าง ๆ แล้ว แต่ผมแทบไม่พบหนังสือธุรกิจที่เขียนเกี่ยวกับวิธปฏิบัติของการบริหารจัดการแบบอะมีบาอย่างละเอียดเลย นอกจากนี้ยังมีความเข้าใจผิดที่ว่า “การบริหารจัดการแบบอะมีบา เป็นเทคนิคการบริหารจัดการเพื่ออุตสาหกรรมการผลิต”

บริษัท KCCS Management Consulting (KCMC) ที่ผมเป็นประธานกรรมการ เป็นบริษัทในเครือของ Kyocera และมีหน้าที่นำการบริหารแบบอะมีบาไปใช้ในบริษัทลูกค้า อาจพูดได้ว่า เป็นถิ่นกำเนิดของการให้คำปรึกษาเรื่องการบริหารแบบอะมีบา

หนังสือเล่มนี้จะเล่าถึงประสบการณ์ของผม และตัวอย่างขององค์กรที่นำการบริหารแบบอะมีบาไปใช้ การบริหารแบบอะมีบาคืออะไร จะนำเทคนิคนี้เข้าสู่องค์กรและดำเนินงานได้อย่างไร หากนำไปใช้มีอะไรต้องเปลี่ยนแปลง แนะนำตัวอย่างการนำไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม เช่นที่ JAL ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น

แม้ในองค์กรขนาดใหญ่จะมีบัญชีทั่วไปเพื่อดูแลกำไรของแต่ละแผนก แต่การบริหารต้นทุน กำไรขาดทุน ก็ยังใช้งบกำไรขาดทุนหรืองบการเงิน ซึ่งอยู่ในความดูแลของฝ่ายที่มีขนาดใหญ่เป็นหลัก โดยปกติ องค์กรจะดูกำไรจากยอดขายซึ่งฝ่ายบริหารจัดการเป็นผู้ดูแล ในขณะที่ตัวเลขการบริหารของฝ่ายผลิตและฝ่ายบริการ จะเข้าใจว่าเป็นต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายทั้งหมด ด้วยเหตุนี้เอง จึงมีเพียงแค่ฝ่ายบริหาร หน่วยต่าง ๆ ของสายงานบริหารที่รวบรวมตัวเลขการผลิตและการขายที่เข้าใจกำไรขาดทุนของบริษัทได้ ส่วนผู้บริหารกำไรขาดทุนจะจำกัดอยู่แค่ผู้จัดการสายงานและพนักงานส่วนน้อยเท่านั้น

ในขณะที่การบริหารแบบอะมีบา เป็นการบริหารกำไรขาดทุนของแต่ละหน่วยย่อย เช่น ฝ่ายขายและการตลาด ฝ่ายผลิต ฝ่ายบริการ มีลักษณะพิเศษเฉพาะที่บริหารกำไรขาดทุน ซึ่งพนักงานเกือบทุกคนบริหารกำไรได้

คุณลักษณะสำคัญที่สุดของการบริหารแบบอะมีบา คือ การแบ่งโครงสร้างบริษัทให้เป็นองค์กรกลุ่มเล็ก ๆ ที่เรียกว่า “อะมีบา” ผู้นำของอะมีบาแต่ละคนจะบริหารองค์กรกลุ่มเล็ก ๆ อย่างกับเป็นผู้บริหารจริงๆ ก่อนเริ่มปีงบประมาณ แผนแม่บทที่เป็นเป้าหมายการบริหารประจำปีของทั้งบริษัทจะจัดทำแบบล่างขึ้นบน และแผนแม่บทนี้จะกำหนดเป้าหมายของแต่ละอะมีบาด้วย สำหรับการมุ่งไปสู่ความสำเร็จของแผนแม่บทนี้

ทุกเดือนผู้นำจะกำหนดแผนของตัวเอง รวบรวมภูมิปัญญาของสมาชิก แล้วทำให้เป้าหมายชัดเจน การสนับสนุนกลวิธีเช่นนี้คือ ระบบอัตราค่าไร ของแต่ละฝ่ายจะทำให้เข้าใจตัวเลขบ่งชี้คุณภาพการบริหารอย่างถูกต้อง แบบทันที ระหว่างที่เห็นตัวเลขนี้ ผู้นำและสมาชิกที่ประกอบขึ้นเป็นอะมีบา ก็จะทำ PDCA ซ้ำ ๆ ใช้ความคิดสร้างสรรค์กับความฉลาดเพื่อมุ่งสู่การ บรรลุเป้าหมายได้

ผลของความพยายามของตนเอง ถูกแสดงให้เห็นเป็นตัวเลขทันที นี่เป็นจุดสำคัญของการบริหารแบบอะมีบา

“ค่าเป้าหมาย” และ “ค่าจริง ณ ปัจจุบัน” ที่มองเห็นเป็นตัวเลข อย่างชัดเจน จะลด “ความแตกต่าง” ของค่าทั้งสองนี้ และคิดว่าจะทำ อย่างไรดีเพื่อกำจัดความแตกต่างนี้ หากความแตกต่างนี้ชัดเจน ผู้คนก็จะเริ่มพยายามมากขึ้น เป็นไปได้มากกว่า หากมนุษย์เห็นตัวเลขที่เกี่ยวข้อง กับตัวเอง จะรู้สึก “อยากทำให้ดีขึ้นแม้จะเพียงเล็กน้อยก็ตาม” อย่างไม่ รู้ตัว และมีนิสัยเริ่มคิดหาวิธีปรับปรุง

ในทางกลับกัน หากผลงานไม่ได้แสดงให้เห็นเป็นตัวเลข จะเกิดความคลุมเครือ จิตวิทยาเป็นสิ่งลึกลับ จริงที่คนมักคิดว่าสภาพปัจจุบัน “ถูกต้อง” และไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง เช่น ลองจินตนาการถึงนักเบสบอล

อาชีพ แม้แข่งขัน ถ้าไม่รู้สถิติการแพ้ชนะของทีมหรือผลงานที่ผ่านมานักกีฬาแต่ละคน เช่น ค่าเฉลี่ยในการตีได้ (Batting Average) ก็จะไม่เกิดแรงกระตุ้นในตัวนักกีฬา เนื่องจากค่าเฉลี่ยในการตีได้ที่สูง จะเชื่อมโยงถึงผลแพ้ชนะในการแข่งขัน ซึ่งผู้เล่นต้องใช้ความพยายามทำให้ค่าเฉลี่ยจากการตีได้ของตน มีมากกว่าคู่แข่ง

เรื่องนี้ แม้ในการบริหารองค์กรก็คล้ายกันมากทีเดียว แต่พนักงานองค์กรส่วนใหญ่ทำการแข่งขันโดยไม่ทราบทั้งค่าเฉลี่ยในการตีและสถิติแพ้ชนะ สถานการณ์เช่นนี้ การดึงศักยภาพของพนักงาน จึงเป็นงานยากที่สุดของใครก็ตามที่เป็นประธานบริษัท

ศักยภาพของมนุษย์ไม่มีขีดจำกัด แต่องค์กรจำนวนมากไม่สามารถใช้ประโยชน์จากศักยภาพนี้ได้ ใช่หรือไม่ การบริหารแบบอะมีบาเป็นเทคนิคดึงศักยภาพของมนุษย์ได้ดียิ่ง หากองค์กรต้องการให้พนักงานแสดงความสามารถออกมา ก็ต้องทำให้เข้าใจเรื่องกำไรตั้งแต่หน่วยงานขนาดเล็ก และกำหนดทิศทางเพื่อให้พนักงานเพียรพยายามในงานทุก ๆ วัน โดยมีเป้าหมายคือทำกำไรในฝ่ายของตนเองให้มากที่สุด

การบริหารแบบอะมีบามุ่งเน้นบริหารคน แม้จะยากลำบาก แต่ก็บรรลุเป้าหมายสร้างสุขทั้งทางร่างกายและจิตใจให้พนักงานทุกคนได้ การ

บริหารแบบอะมีบาไม่ใช่ทั้งระบบจ่ายค่าจ้างตามผลงาน หรือระบบที่มุ่งเน้นผลสำเร็จ แต่คล้ายกับระบบการเลื่อนตำแหน่งตามอาวุโส ผมพูดได้ว่าสิ่งนี้แตกต่างจากระบบการจ่ายค่าจ้างตามผลงานในแนวทางของตะวันตก

หากหนังสือเล่มนี้ทำให้การบริหารแบบอะมีบาได้รับความสนใจ และการยอมรับเป็นอย่างมาก แม้จะมีเพียงแค่คนเดียวก็ตาม ในฐานะผู้เขียนก็ไม่มีความสุขอะไรจะเกินกว่านี้

บทที่ 1

การบริหารจัดการแบบอะมีบา
เป็นเทคนิคการบริหารจัดการ
แบบใหม่



เนื่องจากพนักงานทุกคน มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหาร

การบริหารแบบอะมีบาเป็นเทคนิคการบริหารจัดการที่ประธาน กิตติมศักดิ์ อีนาโมริ คาซึโอะ ผู้ก่อตั้ง Kyocera คิดขึ้นจากประสบการณ์จริงของการบริหารองค์กร เป็นวิธีคิดไปในทางที่ว่า “การบริหารไม่ได้ทำเฉพาะผู้บริหารระดับสูงผู้เป็นเพียงส่วนหนึ่งขององค์กร แต่ควรกระทำโดยพนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้อง”

คุณลักษณะที่สำคัญที่สุดของเทคนิคการบริหารจัดการนี้คือ จะแบ่งโครงสร้างของฝ่ายทำกำไรให้เป็นหน่วยเล็ก ๆ ประมาณ 5 - 10 คน (อะมีบา) และดำเนินการโดยระบบบัญชีที่เป็นอิสระต่อกัน ประหนึ่งว่าแต่ละหน่วยนี้เป็นหนึ่งบริษัท

รายรับรายจ่าย เช่น ยอดขาย กำไร ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของแต่ละอะมีบา เมื่อถึงสิ้นเดือนจะรวบรวมทันที แล้วจะเปิดเผยให้พนักงานทุกคนทราบ ด้วยวิธีการเช่นนี้ ผู้บริหารก็จะรู้อย่างชัดเจนว่า หน่วยธุรกิจไหนมีกำไรเท่าไร และพนักงานก็รู้ว่าตนเองมีส่วนช่วยทำให้มีกำไรเท่าไร เป็นผลให้พนักงานแต่ละคนตระหนักถึงกำไร และรู้สึกได้ถึงความต้องการและความรับผิดชอบในการทำให้เกิดกำไร

ผู้นำของแต่ละอะมีบาจะรวบรวมภูมิปัญญาของลูกทีม และคอยกำหนดทิศทางรายรับรายจ่ายเหมือนกับเป็นผู้บริหาร เพื่อบรรลุเป้าหมายการบริหารโดยพนักงานทุกคน ตามคำขวัญ “ทำให้ยอดขายสูงที่สุด ลดค่าใช้จ่ายให้มีน้อยที่สุด” สิ่งนี้เป็นลักษณะการบริหารที่พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ แบบที่อะมีบาตั้งเป้าไว้

หากผู้นำจะบริหารอะมีบาของตนเอง จะต้องรู้สถานะของอะมีบาเป็นตัวเลข แต่ก็เป็นเรื่องยากที่จะรวบรวมข้อมูลเหล่านี้ด้วยตัวเอง ดังนั้น เมื่อนำการบริหารแบบอะมีบาเข้ามาใช้ จึงจำเป็นต้องมีหน่วยธุรกิจที่ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลเพื่อการบริหาร ประมวลผล แล้วส่งให้ผู้นำได้โดยง่าย (ฝ่ายบริหารธุรกิจ) ข้อมูลที่รวบรวมจะเป็นสถานะความก้าวหน้าของยอดขายและการผลิตเมื่อเทียบกับแผนในเดือนนั้น ๆ ราคาวัตถุดิบ รายละเอียดการรับคำสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ ค่าเช่า ค่าเสื่อมราคา ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภคประจำเดือน สภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา (จำนวนชั่วโมงการทำงาน) และสถานการณ์กำไรที่หักค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานออกจากยอดขาย

การใช้ระบบสารสนเทศทำให้เข้าใจข้อมูลเกือบทันที และรวบรวมให้อยู่ในรูปแบบที่แม้ไม่มีความรู้เรื่องบัญชีและการบริหารก็เข้าใจได้ แล้วส่งให้ผู้นำแต่ละคน

ที่บริษัทของคุณ ใครทำให้เกิดกำไร

ชื่ออะมีบา นำมาจากอะมีบา ซึ่งเป็นสิ่งมีชีวิตเซลล์เดียวจำพวกโพรทิสต์ (Protist)

อะมีบาจะเปลี่ยนแปลงลักษณะและรูปร่างของตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม แบ่งตัวเข้าไปมาและปรับตัวเองได้อย่างชำนาญ ลักษณะเช่นนี้เหมือนการบริหารที่ Kyocera การบริหารแบบอะมีบา จะยืดหยุ่นจากอะมีบาอื่น หรือจะให้ยืดตามความจำเป็นก็ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของแต่ละผู้นำอะมีบา และจะเปลี่ยนจำนวนคนในโครงสร้าง เมื่อนำความคิดสร้างสรรค์และความฉลาดของแต่ละอะมีบาเข้ามาอยู่เรื่อย ๆ วิธีการทำงานก็จะก้าวหน้า องค์กรปลายทางเปลี่ยนลักษณะและวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ง่าย เราจึงเรียกว่าอะมีบา

เราคิดว่า สิ่งสำคัญที่สุดในการบริหารองค์กรคือ ชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน อาจพูดได้ว่า บริษัทเหมือนเป็นครอบครัวใหญ่ เรื่องนี้เกี่ยวกับการอยู่รอดด้วยการรวมกลุ่ม ซึ่งมีมายาวนานไม่ใช่หรือ และเพื่อที่จะปกป้องพนักงาน บริษัทจะต้องดำรงอยู่ตลอดไป (การดำเนินงานต่อเนื่อง - Going Concern) ดังนั้นจึงต้องมีกำไร กล่าวอีกนัยหนึ่ง ถ้าคิดอย่างถี่ถ้วน ก็จะเห็นว่า การบริหารเป็น “การทำกำไร” ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเตรียมสภาพแวดล้อมให้พนักงานแต่ละคนเสริมพลังกัน เพื่อเพิ่มกำไร ซึ่งเป็นเป้าหมายของการบริหาร วิธีที่จะทำให้สิ่งนี้เป็นจริงคือ การบริหารแบบอะมีบา

ตอนนี้มีหนึ่งคำถาม

“ที่บริษัทของคุณ ใครทำให้เกิดกำไร”

ผมคิดว่ามีผู้บริหารจำนวนไม่มากที่ตอบคำถามนี้ได้

บริษัทต่าง ๆ เริ่มหาทางเพิ่มยอดขายและประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน แต่ไม่มีกลยุทธ์ที่ทำให้มองเห็นโอกาสทำกำไรโดยละเอียด เช่น กรณีผู้ผลิต ซึ่งจะมิงงบประมาณของต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และฝ่ายผลิตต้องควบคุมให้ได้ตามนั้น แต่จะรู้ว่าทำกำไรได้หรือไม่เมื่อฝ่ายขายและการตลาดขายผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า และปิดงวดบัญชีของทั้งบริษัท นอกจากนี้ จำนวนกำไร (หรือขาดทุน) ที่ได้มา เป็นกำไรของฝ่ายผลิตเท่าไร เป็นกำไรของฝ่ายขายและการตลาดเท่าไร ก็ไม่มีความชัดเจน

ถ้ามีกำไรมาก สิ่งนี้ก็จะไม่เป็นปัญหาใหญ่ แต่กรณีไม่มีกำไรเลย ความรับผิดชอบจะตกอยู่ที่ใคร ผมคิดว่าฝ่ายผลิตจะพูดว่า “พวกเราใช้ความพยายามเพื่อลดต้นทุนให้ต่ำกว่าแผน แต่เนื่องจากฝ่ายขายและการตลาดขายในราคาถูกลงมาก จึงไม่มีกำไร” อีกฝั่งหนึ่ง ฝ่ายขายและการตลาดจะพูดว่า “แม้จะพูดเช่นนั้น แต่ก็มีสิ่งที่เรียกว่าราคาตลาด ถ้าไม่สอดคล้องกับราคานี้ ก็จะไม่มีการซื้อ” และเริ่มโต้เถียงกันไม่สิ้นสุด นอกจากนี้ ถ้าไม่ถึงรอบปิดบัญชีก็จะไม่รู้ว่าขาดทุน ไม่อาจปรับปรุงแก้ไขได้ทันที ทำให้ผลกระทบขาดทุนไหลล้นออกมา

ฝ่ายขายและการตลาด

- วัตถุประสงค์ของฝ่ายขายและการตลาด “เพิ่มยอดขาย” ไม่ค่อยตระหนักถึงกำไร
- ราคาเป็น “ราคาตลาด” ไม่คำนึงถึงต้นทุน



กำไรเป็นเรื่องลำดับสอง

ฝ่ายผลิต

- เป้าหมายการผลิตคือ “ลดต้นทุน” ตระหนักถึงกำไรที่เป็นผลต่างจากต้นทุนที่ถูกกำหนดไว้
- จะถูกประเมินว่าสามารถลดจาก “ต้นทุนที่ถูกกำหนดไว้” ได้เท่าไร เท่านั้น
- “ต้นทุนที่ถูกกำหนดไว้” จะกำหนดด้วยการคำนวณต้นทุนในอดีต และไม่จำเป็นต้องเชื่อมโยงกับราคาตลาด



คำนวณกำไรไม่ได้

แผนภาพ 1-2 คุณลักษณะ 3 ข้อของการบริหารจัดการแบบอะมีบา

1

ในองค์กรที่มีขนาดเล็กมาก การทำกำไรจะเป็นอิสระต่อกัน
(ทำให้บทบาทและความรับผิดชอบมีความชัดเจน)

2


การปิดงวดบัญชีรายรับรายจ่ายเป็น “กำไรต่อชั่วโมง”

3


ข้อมูลที่แม่นยำเพื่อการบริหารอย่างทันเวลา

แผนภาพ 1-3 ตัวชี้วัดในการบริหารจัดการแบบอะมีบา


ฝ่ายขายและการตลาด


$$\begin{array}{ccc} \boxed{\text{ค่าธรรมเนียม}} & - & \boxed{\text{ค่าใช้จ่ายในการ}} \\ \boxed{\text{การขาย}} & & \boxed{\text{ดำเนินงาน}} & = & \boxed{\text{รายได้หลังจากหัก}} \\ \text{เงินที่ได้รับ} & & \text{เงินที่ใช้} & & \text{เงินกำไร} \end{array}$$


(มูลค่าการขาย × อัตรา
ค่าปวดยกร 5 - 10%)


$$\begin{array}{ccc} \boxed{\text{รายได้}} & \div & \boxed{\text{เวลาทำงาน}} \\ \boxed{\text{หลังจากหัก}} & & \boxed{\text{ทั้งหมด}} & = & \boxed{\text{ผลงานต่อชั่วโมง}} \\ \text{เงินกำไร} & & \text{เวลาทำงาน} & & \text{มูลค่าเพิ่มต่อ} \\ & & & & \text{1 ชั่วโมง} \end{array}$$

ฝ่ายผลิต


$$\begin{array}{ccc} \boxed{\text{ผลต่างปริมาณที่}} & - & \boxed{\text{ค่าใช้จ่ายในการ}} \\ \boxed{\text{ผลิตได้ทั้งหมด}} & & \boxed{\text{ดำเนินงาน}} & = & \boxed{\text{รายได้หลังจากหัก}} \\ \text{เงินที่ได้รับ} & & \text{เงินที่ใช้} & & \text{เงินกำไร} \end{array}$$

(มูลค่าการขาย × อัตรา
ค่าปวดยกร 5 - 10%)


$$\begin{array}{ccc} \boxed{\text{รายได้}} & \div & \boxed{\text{เวลาทำงาน}} \\ \boxed{\text{หลังจากหัก}} & & \boxed{\text{ทั้งหมด}} & = & \boxed{\text{ผลงานต่อชั่วโมง}} \\ \text{เงินกำไร} & & \text{เวลาทำงาน} & & \text{มูลค่าเพิ่มต่อ} \\ & & & & \text{1 ชั่วโมง} \end{array}$$

ทำให้การบริหารกำไรอย่างเป็นอิสระของอะมีบาเป็นจริง ด้วยการซื้อและขายภายในบริษัท

หากนำการบริหารแบบอะมีบามาใช้ แม้จะเป็นฝ่ายผลิตก็เห็นกำไรได้ เนื่องจากผู้ผลิตมีกำไรจากการผลิตสิ่งของ จึงดำรงอยู่ได้ในฐานะผู้ผลิต ดังนั้น แม้จะเป็นฝ่ายผลิตก็จำเป็นต้องคิดถึงกำไร และแน่นอนในการขาย จำเป็นต้องคิดถึงกำไร ดังนั้น เพื่อให้การทำกำไรของแต่ละฝ่ายชัดเจน จะใช้กลวิธีพิเศษเฉพาะที่เรียกว่า “การซื้อและขายภายในบริษัท”

การซื้อและขายภายในบริษัทจะวางตำแหน่งให้แต่ละอะมีบาเป็นเหมือนหนึ่งบริษัท เมื่อผลิตภัณฑ์เคลื่อนไปมาระหว่างอะมีบา ก็จะเป็นกลวิธีที่ถือว่าเป็นการซื้อและขายภายในบริษัท ปริมาณที่ผลิตได้ทั้งหมด (เงินที่ได้รับ) ของอะมีบาจะได้รับการหัก “ซื้อภายในบริษัท” ออกจากผลรวมของ “ขายภายในบริษัท” ที่ขายให้แก่อะมีบาภายในบริษัท และ “ส่งสินค้าไปภายนอกบริษัท” ที่ขายให้แก่บริษัทอื่น ถ้าลบค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสำหรับการผลิต (เงินที่ใช้) ออกจากปริมาณที่ผลิตได้ทั้งหมดนี้ เราก็จะรู้อย่างไรหลังจากหัก (เงินกำไร)

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เป็นผลรวมของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทางตรง เช่น “ค่าวัตถุดิบ” “ค่าการผลิตที่จัดจ้างคนภายนอก” “ค่าไฟฟ้า” ส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทางอ้อม เช่น “ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสำนักงานใหญ่” “ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของโรงงาน” “ค่าธรรมเนียมการขายและการตลาด” และ “ดอกเบี้ย” เป็นต้น กรณีอุตสาหกรรมการผลิต จะมีกลวิธีที่ปริมาณสินค้าที่ผลิตได้จะถูกบันทึกในอะมีบาฝ่ายผลิต และค่าธรรมเนียมประมาณ 5 - 10% ของมูลค่าการ

ขายซึ่งจะช่วยให้อะมีบาฝ่ายขายและการตลาดที่ทำหน้าที่ขาย ดังนั้น จึงมี “ค่าธรรมเนียมการขายและการตลาด” ในค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของ อะมีบาฝ่ายผลิต และยังมีต้นทุนของฝ่ายที่ไม่ทำกำไร ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับ รายได้ เช่น ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสำนักงานใหญ่และของโรงงาน ฝ่ายบริหารกับฝ่ายวิจัยและพัฒนา ซึ่งอะมีบาของฝ่ายทำกำไรจะรับภาระ ตามความเหมาะสม

ทว่า จะไม่รวมค่าจ้างพนักงานไว้กับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เหตุผลก็คือ เนื่องจากแบ่งโครงสร้างให้มีขนาดเล็ก จึงนำไปสู่การเปิดเผยค่า จ้างของแต่ละคน แต่แม้ทุกคนจะรู้ค่าจ้าง ก็ไม่มีผลกระทบต่อบรรยากาศใน ที่ทำงาน และทำให้เข้าใจสถานการณ์กำไรโดยใช้ตัวชี้วัดที่เรียกว่า “มูลค่า เพิ่มต่อชั่วโมง” (บ่อยครั้งจะแสดงโดยย่อว่า ผลงานต่อชั่วโมง) ที่คำนวณ โดยหารรายได้หลังจากหัก (เงินกำไร) ด้วยเวลาทั้งหมด (เวลาที่พนักงาน ทุกคนทำงาน)

เมื่อทำให้ฝ่ายที่รับผิดชอบกำไรมีความชัดเจน ก็จะเพิ่มความร่วมมือ เรื่องทำกำไรจากพนักงานทุกคน สิ่งนี้เป็นวัตถุประสงค์ของการบริหาร แบบอะมีบา ผมจะอธิบายโดยละเอียดในภายหลัง แต่ที่จะกล่าวในขณะนี้ คือ การบริหารแบบอะมีบาจะใช้เทคนิคที่เรียกว่า “ระบบอัตรากำไรแต่ละ ฝ่าย” โดยจะใช้แบบฟอร์มที่มีลักษณะคล้ายกับบัญชีครัวเรือน ซึ่งเรียกว่า “ตารางกำไรต่อชั่วโมง” และจะควบคุมยอดขาย กำไร ค่าใช้จ่ายในการ

ดำเนินงาน เวลาทำงาน ของแต่ละอะมีบาเป็นอย่างดีในทันทีที่เกิดรายการเหล่านี้ ซึ่งเมื่อซื้อและขายภายในบริษัทระหว่างอะมีบา เมื่อส่งผลิตภัณฑ์ไปภายนอกบริษัท และเมื่อสิ่งของหรือเงินเคลื่อนย้าย เช่น ซื้อวัตถุดิบผ่านฝ่ายจัดซื้อ ก็จำเป็นต้องออกไปสำคัญแสดงหลักฐาน และทำในลักษณะ “การติดต่อแบบหนึ่งต่อหนึ่ง” การออกไปสำคัญแสดงหลักฐานจะวัดผล การดำเนินงานของอะมีบาด้วยข้อมูลที่บันทึกในใบสำคัญนี้ ซึ่งจำเป็นต่อการดำเนินงานของอะมีบาที่จะขาดเสียมิได้ และต้องกระทำอย่างถูกต้อง โดยไม่ชักช้า

แผนภาพ 1-4 ตารางกำไรและบัญชีครัวเรือนของอะมิบาฝ่ายผลิต

ตารางกำไรของอะมิบา

ตัวอย่างบัญชีครัวเรือน

	แผน	ผล	แตกต่าง		วันที่ เดือน
ส่งสินค้าทั้งหมด (b + c)				เงินเดือน	
ส่งสินค้าไปภายนอก บริษัท (b)				รายได้จาก งานพาร์ทไทม์	
ขายภายในบริษัท (c)				ดอกเบี้ยและ เงินปันผล	
ซื้อภายในบริษัท (d)	▲	▲		รายได้อื่น ๆ	
ผลิตทั้งหมด (a = b + c - d) รวม	เยน	เยน	เยน	รายได้ รวม	เยน
ค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินงาน (e) รวม	เยน	เยน	เยน	รายจ่าย รวม	เยน
ค่าวัตถุดิบ				ค่าอาหาร	
ค่าการผลิตที่จัดจ้าง คนภายนอก				เสื้อผ้า	
ค่าไฟฟ้า				ค่าน้ำ ค่าไฟ	
.....				ค่าแก๊ส	
.....				ของใช้ในชีวิต ประจำวัน	
.....				ของใช้ในบ้าน	
.....				การศึกษา	

	แผน	ผล	แตกต่าง		วันที่ เดือน
.....				การพักผ่อน หย่อนใจ	
.....				การรักษา ทางการแพทย์	
ค่าดอกเบี้ยและค่า ซื้อคืน				ประกัน	
รายจ่ายร่วมกัน ภายในฝ่าย				ภาษี	
ค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินงานของ โรงงาน				เงินออม	
ค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินงานของ สำนักงานใหญ่				ชำระคืนเงินกู้	
ค่าธรรมเนียมการ ขายและการตลาด				รายจ่ายอื่น ๆ	
รายได้หลังจากหัก ($f = a - e$) รวม	เยน	เยน	เยน	ยอดเงินสด คงเหลือ รวม	เยน
เวลาทั้งหมด (g)	ชั่วโมง	ชั่วโมง	ชั่วโมง		
เวลาทำงานปกติ					
เวลาทำงานล่วงเวลา					
เวลาร่วมกันในฝ่าย					
ผลงานต่อชั่วโมง ในเดือนนี้ (f/g)	เยน	เยน	เยน		
ปริมาณที่ผลิตได้ ต่อชั่วโมง (a/g)					

ในตารางกำไรต่อชั่วโมงจะไม่ใช้หัวข้อบัญชีแบบบัญชีทั่วไป แต่จะทำให้อยู่ในรูปแบบที่เข้าใจง่ายสำหรับการบัญชีบริหาร อธิบายถึงตรงนี้ ผมคิดว่า คนที่คุ้นเคยกับบัญชีจะสังเกตเห็นว่า การบริหารกำไรของการบริหารแบบอะมีบา เป็น “การบัญชีบริหาร” อีกรูปแบบหนึ่ง ในทางบัญชี นอกจาก “การบัญชีการเงิน” ซึ่งจำเป็นต้องมีความรู้เรื่องบัญชี และมีวัตถุประสงค์ให้เป็นรายงานที่ใช้กับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก ตามมาตรฐานบัญชีและกฎหมายกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบัญชี เพื่ออ่านงบกำไรขาดทุนที่แสดงในการบัญชีการเงิน แต่สำหรับตารางกำไรต่อชั่วโมง เนื่องจากกำไรขาดทุนของแต่ละอะมีบาให้ชัดเจนในลักษณะคล้ายกับบัญชีครัวเรือน แม้ไม่มีความรู้เฉพาะทางก็เข้าใจได้ กล่าวได้ว่าการรู้ความสามารถของตนด้วยตัวเลขที่แสดงในตารางกำไร การทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และความรู้ และเพิ่มมูลค่าเพิ่มต่อชั่วโมง เป็นงานของผู้นำ

ฝ่ายบริหารธุรกิจจะรวบรวมข้อมูลเหล่านี้แบบรายเดือน เมื่อหมดเดือนก็จะเข้าใจยอดขายและการผลิตทั้งหมดในช่วง 1 เดือน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน รายได้หลังจากหัก (เงินกำไร) และมูลค่าเพิ่มต่อ 1 ชั่วโมงอย่างชัดเจน

“มูลค่าเพิ่มต่อชั่วโมง” เป็นตัวชี้วัดที่ดีมากในการควบคุมกำไรของอะมีบา กล่าวโดยย่อคือ เป็นการลบเงินที่ใช้ออกจากเงินที่ได้รับ แล้วหารด้วยเวลาทำงาน แม้ว่าคนในอะมีบาจะมี 5 หรือ 10 คน แต่เนื่องจากหารด้วยเวลาทั้งหมดของอะมีบา จึงเป็นตัวชี้วัดร่วมกันสำหรับทุกอะมีบาได้

ถ้าค่าจ้างพนักงานต่อ 1 ชั่วโมง (ค่าจ้างพนักงานทั้งหมด/เวลาทั้งหมด) ณ สถานที่ทำงานเท่ากับ 3,000 เยน แต่มูลค่าเพิ่มต่อชั่วโมงมีแค่ 2,000 เยน พนักงานหน่วยนี้ก็จะเข้าใจอย่างชัดเจนว่า สร้างรายได้ไม่เท่าเงินเดือนของตนเอง และจะพยายามมากขึ้น เมื่อตัวเลขที่ออกมามีค่ามาก ก็จะมีผู้ซึ่งว่า “พวกเราสร้างกำไร...ล้านเยน” ผู้นำและพนักงานก็จะมีกำลังใจ และมีไฟในการทำงานมากขึ้น



CONTACT US!



@booktime



www.facebook.com/SukkhapabjaiPUB

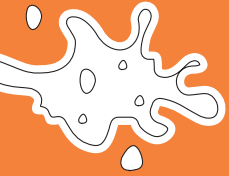


www.booktime.co.th



องค์กรที่ทุกคน สร้างกำไร

組織 全員で稼ぐ
Promoting Profitable Growth
by the Amazon Management



โมริตะ นะโอยูกิ เขียน
วิฑูรย์ ภูริปัญญวานิช แปล

อะมีบาจะเปลี่ยนแปลง
ลักษณะและรูปร่างของตนเอง
ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของ
สิ่งแวดล้อม แบ่งตัวเข้าไปมาและปรับตัวเอง
ได้อย่างชำนาญ องค์กรจะสามารถ
เปลี่ยนลักษณะและวิธีการทำงานได้
ด้วยตนเอง และตอบสนองต่อการ
เปลี่ยนแปลงของสภาพ
แวดล้อมได้

หนังสือเล่มแรกที่เปิดเผยระบบ “การบริหารจัดการแบบอะมีบา”
ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารเจแปนแอร์ไลน์ (JAL) ที่นักบริหารทั่วโลกสนใจ
ไว้อย่างละเอียด

ผลงานยิ่งใหญ่ของ “อินามิ ริ คาซึโอะ” เทพแห่งการบริหารที่ยังมีชีวิตอยู่
ของญี่ปุ่น เขียนโดยผู้เชี่ยวชาญและมีส่วนร่วมพัฒนาเรื่องนี้มาตั้งแต่ต้น

- การบริหารจัดการแบบอะมีบา คือแรงผลักดันที่ทำให้ Kyocera เติบโต
และพัฒนาโดยไม่เคยขาดทุนเลยตั้งแต่ก่อตั้ง แม้ต้องเผชิญสภาพแวดล้อม
ทางเศรษฐกิจที่ผันผวนมาหลายยุคสมัย
- เทคนิคการบริหารจัดการที่พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมบริหาร
แม้พนักงานส่วนใหญ่ไม่เคยเรียนการบริหารเลย ก็ทำได้
- ได้รับความสนใจจากทั่วโลก มีบริษัทในญี่ปุ่นจำนวนมากและ
อีกหลายบริษัททั่วโลกนำไปใช้ ตั้งแต่อุตสาหกรรมการผลิต
การค้าส่ง การค้าปลีก อุตสาหกรรมก่อสร้าง จนถึงโรงพยาบาล
สถานบริบาลผู้สูงอายุ ครอบคลุมหลากหลายธุรกิจ ตั้งแต่ SMEs
จนถึงบริษัทยักษ์ใหญ่อย่างเจแปนแอร์ไลน์ (JAL)

เพิ่มยอดขาย ประหยัดค่าใช้จ่าย
ปรับตัวและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน



สุขภาพใจ

 SukhapabjaiPUB



KA 0037 จิตวิทยารธุรกิจ
ISBN 978-616-14-0293-8



290-

www.booktime.co.th